Ricardo Antunes e Ruy Braga
organizadores
INFOPROLETÁRIOS
degradação real do trabalho virtual
Boitempo
Editorial

organizadores
Ricardo Antunes e Ruy Braga

INFOPROLETÁRIOS

Degradação real do trabalho virtual

autores
Arnaldo Mazzei Nogueira · Cinara Lerrer Rosenfield
Claudia Mazzei Nogueira · Fabrício Cesar Bastos
Isabel Georges · Juan José Castillo
Ricardo Antunes · Ruy Braga
Selma Venco · Simone Wolff
Sirlei Marcia de Oliveira · Ursula Huws

NOTA DA EDIÇÃO ELETRÔNICA

Para aprimorar a experiência da leitura digital, optamos por extrair desta versão eletrônica as páginas em branco que intercalavam os capítulos, índices etc. na versão impressa do livro. Por este motivo, é possível que o leitor perceba saltos na numeração das páginas. O conteúdo original do livro se mantém integralmente reproduzido.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO

Anunciada por André Gorz[1] no fim dos anos 1970 e desenvolvida teoricamente por importantes sociólogos e filósofos pós-marxistas como Claus Offe[2], Jürgen Habermas[3] e tantos outros, a tese do fim da centralidade do trabalho advogou que o trabalho vivo em sociedades capitalistas avançadas tornara-se residual como fonte de sociabilidade e criação de valor. Dessa forma, a classe trabalhadora também tenderia a ser superada pelos novos estratos sociais oriundos das atividades comunicativas e pelo avanço tecnocientífico.

Se bem é verdade que, atualmente, após a entrada dos gigantescos batalhões de trabalhadores da China e da Índia no jogo do capitalismo globalizado, sem falar na Rússia e na América Latina, ninguém mais se arrisque a prever o declínio estrutural do trabalho vivo como fonte de riqueza material, igualmente é fato que o debate acerca das metamorfoses do trabalho foi sutilmente alterado na direção de uma outra tese, correlacionada àquela do fim da centralidade, mas não de todo idêntica a ela: a do advento da "sociedade da informação"[4].

Mescla de argumentos pós-fordistas e teorias pós-industriais revivificadas pelo *boom* da chamada "nova economia" ocorrido na década de 1990, a noção de "sociedade da informação" ganhou rapidamente notoriedade, nos governos tanto dos países capitalistas avançados quanto semiperiféricos, tornando-se moeda corrente também entre os ideólogos e gestores globalizados do Banco Mundial, do Fundo Monetário Internacional (FMI), da Organização Mundial do Comércio (OMC) e da Organização das Nações Unidas (ONU). Integrar essa nova "utopia planetária" passou a ser questão de vida ou morte para esses governos submetidos ao jogo renovado da concorrência global.

---

1 André Gorz, *Adeus ao proletariado: para além do socialismo* (Rio de Janeiro, Forense Universitária, 1982).

2 Claus Offe, "Trabalho como categoria sociológica fundamental?", em *Trabalho e sociedade* (Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, 1989, v. 1).

3 Jürgen Habermas, *O discurso filosófico da modernidade* (2. ed., São Paulo, Martins Fontes, 2002).

4 Armand Mattelart, *História da utopia planetária: da cidade profética à sociedade global* (Porto Alegre, Sulina, 2002).

Sofisticado corolário sociológico desse novo senso comum acadêmico e político, a obra em três volumes intitulada *A era da informação*, de Manuel Castells[5], atualizou os termos do debate, apontando para o futuro das polêmicas em torno da natureza do trabalho humano vivo na contemporaneidade. Fortemente ancorado em estatísticas estadunidenses e europeias, além de estudos de caso realizados em diversas partes do globo, a respeito da mudança da estrutura ocupacional em condições capitalistas avançadas, Castells prenunciou a superação do trabalho degradado pelo avanço tecnocientífico – em especial, pela internet –, pela difusão de empregos qualificados com forte autonomia no trabalho, pela consolidação de valores comuns unindo trabalhadores e gerência, pela hegemonia do trabalho complexo em atividades relacionadas à inovação tecnológica e, finalmente, por meio do crescimento de uma nova economia de serviços unificada por um *modelo mais rico de comunicação produtiva*.

Trata-se de um conhecido argumento pós-industrial[6], amplamente retomado por Castells e outros, e que consiste em proclamar a superação do trabalho degradado típico da fábrica taylorista e fordista pela "criatividade" e "autonomia" inerentes às atividades de serviços associadas às tarefas de concepção e planejamento de processos e produtos. Na verdade, a suposta hegemonia desse modo de desenvolvimento produtivo, que Castells chamou de "informacionalismo", carrega consigo a promessa segundo a qual a inserção ocupacional emancipada *no* e *pelo* trabalho complexo é algo potencialmente acessível a todos. O emprego nas chamadas tecnologias de informação e comunicação foi concebido quase como sinônimo de não trabalho, *tal a disjuntiva e mesmo antinomia que operava em relação à modalidade vigente de trabalho assalariado*.

Mas, se aqui o lineamento analítico não transcendia o traço fenomenológico, ganhou corpo, dentre as várias formulações, outra mais sofisticada: trata-se da polêmica formulação (apresentada por Gorz, na linhagem de Habermas e de Antonio Negri) acerca da *imaterialidade* e perda de medida do valor do trabalho, com base nas limitadíssimas teses sobre o "capital humano".

É elucidativa a seguinte indicação de Gorz: "A heterogeneidade das atividades de trabalho ditas 'cognitivas', dos produtos imateriais que elas criam e das capacidades e saberes que elas implicam, torna imensuráveis tanto o valor das forças de trabalho quanto o de seus produtos". E acrescenta:

> A crise da medição do tempo de trabalho engendra inevitavelmente a crise da medição do valor. Quando o tempo socialmente necessário a uma produção se torna incerto, essa incerteza não pode deixar de repercutir sobre o valor de troca do que é produzido. O caráter cada vez mais qualitativo, progressivamente menos mensurável do trabalho, põe em crise a pertinência das noções de "sobretrabalho" e de "sobrevalor". A crise da medição do valor põe em crise a definição da essência do valor. Ela põe em crise, por consequência, o sistema de equivalências que regula as trocas comerciais.[7]

---

[5] Manuel Castells, *A era da informação: economia, sociedade e cultura* (10. ed., São Paulo, Paz e Terra, 2007, 3 vols.).

[6] Daniel Bell, *O advento da sociedade pós-industrial: uma tentativa de previsão social* (São Paulo, Cultrix, 1977).

[7] André Gorz, *Imaterial* (São Paulo, Anablume, 2005), p. 19 e 29-30.

Desse modo, o conhecimento seria impossível de se mensurar, uma vez que não é redutível a uma quantidade de trabalho abstrato[8]. A clara sintonia com a envelhecida tese habermasiana da *ciência que descompensa a teoria do valor-trabalho* é evidenciada: "Com a informatização e a automação, *o trabalho deixou de ser a principal força produtiva* [...]"[9].

Entendemos, ao contrário, que menos que uma descompensação da lei do valor, a imbricação existente entre trabalho material e imaterial, tanto nas atividades industriais mais informatizadas quanto nas esferas compreendidas pelo setor de serviços ou nas comunicações, configura uma adição fundamental para se compreender a *nova morfologia do trabalho*, bem como os novos mecanismos geradores do valor. E os estudos apresentados neste livro dão elementos para que se desenvolva uma melhor compreensão dessas novas modalidades de trabalho em expansão no capitalismo contemporâneo.

Infoproletários busca revelar a face sombria dessa atividade globalizada: a tendência à alienação do trabalho informacional. Ao mesmo tempo, procura inserir esse movimento num quadro mais amplo, explorando a multidimensionalidade desse fenômeno por meio da análise dos novos modelos gerenciais, da formação de uma *nova condição proletária* nos serviços, das características da estrutura sócio-ocupacional desse setor econômico, da recomposição do controle e gestão do trabalho, das novas formas de obtenção do consentimento à exploração econômica, da produção de novas e precárias identidades coletivas, das desigualdades de gênero, das trajetórias profissionais... *Infoproletários* procura descortinar as formas de ser do *cibertariado*, para utilizarmos uma feliz caracterização de Ursula Huws – também presente neste volume[10].

Muitos capítulos deste livro dedicam-se à análise das principais características desse *cibertariado* no Brasil. Trata-se de um grupo de trabalhadores que tem crescido de maneira exponencial desde o início do ciclo de privatizações pelo qual passou o setor de telecomunicações no país na segunda metade da década de 1990. Em 2005, estimava-se que o número de teleoperadores atuando dentro e fora dos *call centers*, as Centrais de Teleatividades (CTAs), seria de aproximadamente 675 mil[11]. Ou seja, os teleoperadores representam uma das maiores categorias profissionais brasileiras, sendo um dos setores que mais se ampliam dentro da classe trabalhadora. Todavia, se a dimensão quantitativa é importante para indicar a importância do setor, características de ordem qualitativa são igualmente relevantes.

Como o leitor logo perceberá, *Infoproletários* considera esse grupo de trabalhadores e esse setor de atividades representativos das mais importantes transformações pelas quais atravessou a economia nos últimos quinze anos. Em primeiro lugar, trata-se de um setor que praticamente emerge do ciclo de privatizações do sistema Telebrás. Como sabemos, a desestatização das telecomunicações no Brasil foi acompanhada

---

[8] Ibidem, p. 29.

[9] Idem, *IHU On line*, Ano 5, Edição Especial, jan. 2005, grifos nossos.

[10] Ursula Huws, *The Making of a Cybertariat: Virtual Work in a Real World* (Nova York/Londres, Monthly Review/The Merlin, 2003).

[11] Ver dados citados no relatório brasileiro do *Global Call Center Industry Project* (2005).

pela desnacionalização e pela financeirização do setor, isto é, pela submissão deste à lógica rentista de valorização dos ativos financeiros, objetivando a remuneração dos proprietários de ações.

Em segundo lugar, o ciclo das privatizações, certamente, foi uma das formas encontradas pelo governo Fernando Henrique Cardoso para criar um ciclo de negócios no país apto a potencializar a acumulação de capital em detrimento dos interesses públicos. Não é demais rememorar que a venda do sistema Telebrás para grupos corporativos transnacionais foi financiada, em grande medida, pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Um dos grandes paradoxos desse processo, para além das denúncias e dos sucessivos escândalos associados ao favorecimento de grupos empresariais vinculados ao governo FHC, é que o ciclo de privatização do setor de telecomunicações no Brasil – que, a um só tempo, precarizou e eliminou direitos dos trabalhadores, fragilizou os sindicatos e aumentou o desemprego no setor – foi financiado em parte por recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT).

A busca pela máxima rentabilidade dos ativos nessas empresas produziu um ciclo aprofundado de terceirizações, comportando múltiplas formas de precarização do trabalho, além de modos exacerbados de intensificação dos tempos e movimentos no ato laboral. Em termos práticos, é da confluência entre a terceirização e a precarização do trabalho com um novo ciclo de negócios associado às tecnologias informacionais e à *mercadorização* dos serviços sob o comando da mundialização financeira que nascem os teleoperadores brasileiros.

De certa maneira, esse grupo de trabalhadores sintetiza aspectos centrais da recente reprodução contraditória das relações sociais capitalistas no Brasil. *Infoproletários* sustenta que, ao contrário daquilo que é, com frequência, advogado pelas teses da "sociedade pós-industrial", o trabalho no setor de telemarketing é rigidamente condicionado pelas características desse processo de reprodução contraditória. Articula tecnologias do século XXI com condições de trabalho do século XIX, mescla estratégias de intensa e brutal emulação do teleoperador, ao modo da flexibilidade toyotizada, com técnicas gerenciais tayloristas de controle sobre o trabalhador; associa o serviço em grupo com a individualização das relações trabalhistas, estimula a cooperação ao mesmo tempo que fortalece a concorrência entre os teleoperadores, dentre tantas outras alterações, ampliando as formas mais complexificadas de estranhamento e alienação contemporânea do trabalho.

No intuito de expor essa outra face do trabalho informacional, inserindo-a numa realidade mais ampla, buscamos reunir aquilo que de melhor tem sido produzido acerca desse setor por reconhecidos estudiosos do trabalho contemporâneo. Primeiramente, Juan José Castillo examina a evolução da fábrica de software tomando a Índia como terreno privilegiado de sua reflexão. Pesquisando o desenvolvimento de programas de computador, ele ilumina os dilemas e as características centrais do trabalho daqueles que estão detrás dos novos sistemas de produção informatizados, isto é, os programadores de software.

Ursula Huws nos oferece um refinado ensaio teórico, inspirado tanto pelo feminismo como pelo marxismo crítico, acerca das possibilidades e dificuldades

de se definir os "trabalhadores de escritório". Ela destaca o pioneirismo do trabalho de Harry Braverman – que reconheceu no escritório um *locus* diferenciado da luta entre capital e trabalho – e aponta para o futuro da organização política do *cibertariado* contemporâneo ao salientar seu potencial contestador.

Ruy Braga analisa algumas das principais características do trabalho dos teleoperadores a partir da pressão exercida sobre eles pelo fluxo informacional. Ele busca, dessa maneira, relacionar o trabalho do teleoperador com algumas importantes características da financeirização das empresas. Dessa forma, destaca um aspecto pouco trabalhado pela literatura especializada, isto é, o papel que o chamado "poder das finanças" desempenha ao moldar as relações sociais na produção.

Simone Wolff enfoca o trabalho informacional por meio do processo de reificação da informação sob os novos modelos de gestão. Empiricamente orientado e baseado em criteriosa pesquisa de campo, esse ensaio problematiza certas dimensões do conceito marxiano e lukacsiano de reificação à luz das novas funções demandadas pela maquinaria informática.

Por sua vez, Sirlei Marcia de Oliveira apresenta resultados de sua ampla pesquisa sobre uma das principais empresas de telecomunicações que hoje atuam no Brasil. Enfocando as características do trabalho dos teleoperadores mediado pela informática na organização do processo de trabalho, ela destaca, igualmente, aspectos como treinamento, duração do trabalho, saúde do trabalhador, mobilidade funcional etc., ofertando-nos um quadro multifacetado desse setor.

Arnaldo Mazzei Nogueira e Fabrício Cesar Bastos, por seu turno, enfocam as empresas que apostaram em estratégias de fidelização de clientes. Os autores esquadrinharam os dados estatísticos do banco de dados da pesquisa global da indústria de *call centers* realizada em 2005 e nos oferecem um delineamento muito útil dos principais contornos do trabalho assalariado em CTAs no Brasil.

Selma Venco analisa as relações de trabalho desse setor objetivando discutir a constituição de um novo proletariado não operário no país. Salienta, ainda, de forma inovadora, a constituição de uma atividade que abriga segmentos da população que costumam ser discriminados socialmente, como negros, obesos, portadores de necessidades especiais, gays...

Cinara Lerrer Rosenfield enfatiza a construção da identidade do teleoperador por meio da análise das formas de resistência ao controle do trabalho. Apesar da criação dessas formas de resistência, ela conclui que a experiência concreta da ocupação em *call centers* acaba por redundar em uma frágil identidade coletiva baseada no enfraquecimento simbólico da relação com o trabalho.

Claudia Mazzei Nogueira destaca a feminização do trabalho no telemarketing por intermédio da análise da relação entre as condições de trabalho e as desigualdades de gênero. Aborda, pois, as características mais importantes dos *call centers* em todo o mundo, que são a ampla utilização da força de trabalho feminina e a instrumentalização das diferenças entre homens e mulheres.

Isabel Georges analisa as dinâmicas das trajetórias socioprofissionais dos teleoperadores, enfocando a influência de vários elementos relacionados à escola – como o

tipo de ensino, a idade, condições nas quais o teleoperador concluiu sua formação, o fracasso escolar etc. – sobre as aspirações associadas à mobilidade social e profissional no seio dos *call centers*.

Ricardo Antunes reflete teoricamente acerca das atuais dimensões da precarização estrutural do trabalho e esboça aquilo que designa por *nova morfologia do trabalho*, terreno sobre o qual emergem diferentes formas de trabalho, das quais aquele da teleoperadora é forte expressão. Se essa *nova morfologia do trabalho* é agudamente heterogênea no que concerne à sua *forma de ser*, ela tem como traço marcante a forte tendência à precarização do labor, que por isso assume uma feição cada vez mais estrutural.

Por fim, nosso livro traz um fragmento original de Karl Marx, extraído de seus *Grundrisse*, texto seminal no qual desenvolve algumas das interações existentes entre trabalho vivo, trabalho intelectual, ciência-tecnologia e mundo produtivo etc., que se constitui num dos mais férteis e provocativos textos capazes de propiciar uma melhor compreensão acerca do complexo problema do trabalho contemporâneo.

Publicado aqui mais como um convite para que o trabalho na era informacional seja perseguido em sua substância mais profunda, o texto de Marx lembra que o trabalho atravessa

> diferentes metamorfoses, das quais a última é a máquina ou, antes, um *sistema automático da maquinaria* [...], posto em movimento por um autômato, força motriz, que move a si mesma; esse autômato consiste de inúmeros órgãos mecânicos e intelectuais, de modo que os próprios trabalhadores são determinados apenas como membros conscientes do mesmo.[12]

Com o advento do sistema automático da maquinaria, acrescenta o autor,

> a atividade do trabalhador, limitada a uma mera abstração da atividade, é determinada e regrada por todos os lados pelo movimento da maquinaria, e não o contrário. A ciência que constrange os membros inanimados da maquinaria [...] não existe na consciência do trabalhador, mas age, por meio da maquinaria, como uma potência estranha sobre ele, como potência da própria maquinaria.[13]

O trabalho, então,

> só aparece como órgão conhecido, em trabalhadores vivos individuais em muitos pontos do sistema mecânico; disperso, subsumido sob o processo completo da própria maquinaria, ele mesmo sendo apenas um membro do sistema, cuja unidade não está nos trabalhadores vivos, mas existe na maquinaria viva (ativa) que, contraposta ao seu fazer individual insignificante, aparece-lhe como um violento organismo.[14]

O trabalho vivo torna-se, então, *mero acessório vivo dessa maquinaria, meio de sua ação*.

Mas, Marx acrescenta ainda que, como a "natureza não constrói nenhuma máquina, nenhuma locomotiva, trens, *electric telegraphs*" etc., eles são, em última instância, *órgãos do cérebro humano logrados pelas mãos humanas*. Fica o convite ao estudo, por

---

[12] Ver p. 241.

[13] Ver p. 242.

[14] Idem.

meio desse fragmento inicial, de uma obra de tal envergadura e importância, de grande força potencial para a compreensão do trabalho contemporâneo.

Avançando a análise nessas direções, entendemos que alguns aspectos centrais dessa verdadeira nova era da precarização estrutural do trabalho são indicados ou mesmo revelados. Muito ao contrário das promessas da globalização financeira vocalizadas por acadêmicos da ordem, *Infoproletários* esquadrinha a rotina e o modo de vida daqueles que, apesar de arruinarem frequentemente suas vozes ao transformá-las em poderosos instrumentos de acumulação de capital, raramente são ouvidos.

Ricardo Antunes e *Ruy Braga*

1

O TRABALHO DO CONHECIMENTO NA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO: A ANÁLISE DOS PROGRAMADORES DE SOFTWARE*

Juan José Castillo

Software: nothing but pure knowledge in codified form.**

Detlev J. Hoch, *Secrets of Software Success*[1]

Tanto na investigação sociológica como nas ideias elaboradas sobre o futuro das sociedades contemporâneas, um dos tópicos mais reproduzidos é o de que nos encaminhamos para uma "sociedade da informação". Sociedade esta que é descrita, em mais de uma oportunidade, como algo por vir, uma tendência emergente ou que se impõe, como uma realidade consolidada.

E, sem dúvida, o imaginário sobre essa sociedade da informação produz, cada vez mais, estudos, propostas, investigações sociais e políticas de produção da sociedade, naquilo que mais de perto nos concerne, tanto para os territórios mais e mais amplos da União Europeia, como para nosso país, Espanha, e as formações sociais que o configuram e o tramam.

---

* Este texto foi extraído do livro de Juan José Castillo, *El trabajo fluido en la sociedad de la información: organización y división del trabajo en las fábricas de software en España* (Buenos Aires, Miño y Dávila, 2007, Coleção Sociología del Trabajo). Tradução: Selma Venco e Natasha Marini Carvalho. (N. E.)

** Software: nada além do que puro conhecimento numa forma codificada. (N. E.)

[1] Detlev J. Hoch (org.), *Secrets of Software Success: Management Insights from 100 Software Firms Around the World* (Boston, Harvard Business School, 2000), p. 6.

No âmbito das ciências sociais, desde a sociologia até a geografia, passando, obviamente, pela economia ou pela psicologia, a ênfase na proeminência do "trabalho imaterial" ou, retornando a um conceito seminal marxista, do *general intellect,* recebe milhares de páginas de reflexão e investigação de primeira linha[2].

A promessa de investigações e de políticas, especialmente na União Europeia, ocupa, ao menos nas declarações dos responsáveis, um lugar estratégico. Tal é o caso da Agenda de Lisboa.

Críticas desses "mundos felizes", feitas por diversos pesquisadores, colocam em evidência a *verdadeira* realidade e as tendências que podem nos levar a predizer o porvir. Além disso, sugerem que esse discurso *embelezado*, com o qual alguns *gurus* sociológicos tanto têm contribuído, pode ser tomado ao pé da letra pelos sindicatos e por trabalhadores.

Para nos expressarmos coloquialmente, como mais uma possibilidade da ação efetiva dos trabalhadores:

> Os discursos sobre a economia da aprendizagem podem ser estrategicamente utilizados pelos sindicatos, pelos formadores de trabalhadores e outros atores do local de trabalho, para uma revitalização da regulação sociocultural do trabalho.[3]

Esse argumento se apoia na promoção especulativa de um "trabalhador ideal" e também tem sido empregado na mesma direção, tanto crítica como de aproveitamento discursivo, por Ilona Kovàcs e por nós mesmos[4]. Nesse contexto, uma realidade se impõe como ponto de partida para este estudo de caso: "o setor da produção de bens imateriais"[5] – para empregar uma formulação precisa do mestre Arnaldo Bagnasco –, setor no qual se inclui, claramente, a produção de software, é emblemático para as tendências atuais, seja da sociedade ou do trabalho. Pois, segundo Bagnasco, "uma empresa que produz bens imateriais pode conseguir ser muito mais flexível, capaz de adaptar-se e aderir com maior facilidade aos mercados móveis do ganho a curto prazo, típicos da era da globalização"[6].

---

[2] Ver, entre outros, Harry Scarbrough, "Knowledge as Work: Conflicts in the Management of Knowledge Workers", *Technology Analysis and Strategic Management*, Cambridge, v. 11, n. 1, mar. 1999, p. 5-16; Lars Lindkvist, "Knowledge Communities and Knowledge Collectivities: a Typology of Knowledge Work", *Journal of Management Studies*, Durham, v. 42, n. 6, set. 2005, p. 1189-210; Olav Sorenson, Jan W. Rivkin e Lee Fleming, "Complexity, Networks and Knowledge Flows", *Research Policy*, v. 35, issue 6, 2006, p. 994-1017; Pasi Pyöriä, "Knowledge Work in Distributed Environments: Issues and Illusions", *New Technology, Work and Employment*, v. 18, n. 3, 2003, p. 166-80; Ahmed Seleim, Ahmed Ashour e Nick Bontis, "Intellectual Capital in Egyptian Software Firms", *The Learning Organization*, v. 11, n. 4-5, 2004, p. 332-46.

[3] Catherine Casey, "Knowledge-based Economies, Organizations and the Sociocultural Regulation of Work", *Economic and Industrial Democracy*, Uppsala, v. 25, n. 4, 2004, p. 607: "Learning economy discourses may be strategically utilized by trade unions, worker educators and other workplace actors in a revitalization of the sociocultural regulation of work".

[4] Ilona Kovàcs e Juan José Castillo, "Trabajo, qualificaciones y aprendizaje a lo largo de la vida: ilusiones y problemas de la sociedad de la información", *Sociología del Trabajo*, Madri, Siglo Veintiuno de España, n. 34, 1998, p.3-25; Juan José Castillo, *A la búsqueda del trabajo perdido* (Madri, Tecnos, 1998); idem, "Contra los estragos de la subcontratación: trabajo decente", *Sociología del Trabajo*, Madri, Siglo Veintiuno de España, n. 54, 2005, p. 3-37.

[5] Arnaldo Bagnasco, "De la Sociología del Trabajo a la sociedad", em Juan José Castillo (org.), *El trabajo del futuro* (Madri, Complutense, 1999), p. 142.

[6] Ibidem, p. 143.

Outra questão estratégica que tem articulado e organizado nossa investigação e reflexão é: qual a realidade e o futuro desses trabalhadores do conhecimento, emblematicamente aqui representados pelos desenvolvedores de softwares, pela produção de programas de informática?

Irão eles, agora identificados como um coletivo disperso em localidades muitas vezes centenas ou milhares de quilômetros distantes entre si, sofrer – como brilhantemente argumenta Christopher May[7] – os mesmos efeitos de que padeceram anteriormente outros trabalhadores da manufatura com baixas qualificações?

Claro, essa é uma primeira formulação que, como será visto adiante, deve, necessariamente, tornar-se mais complexa, tanto nos termos teóricos que a sustentam, como em sua recente evolução histórica. Um exemplo dessa complexidade necessária é o planejamento de Harry Scarbrough, que mostra em sua pesquisa como as tendências sociais de fundo atuantes em nossa sociedade têm estimulado, também no trabalho intelectual e do conhecimento, a codificação dos saberes tácitos e a sua mercantilização, ou seja, a sua transformação em *mercadoria*, *commodity*[8].

Como veremos, ao analisar o papel desempenhado pela padronização dos procedimentos ou pela introdução de adequações e medidas tais como as normas ISO ou as certificações Capability Maturity Model Integration (CMMI), essa mercantilização tem uma especial relevância para a análise da constituição e do funcionamento do trabalhador coletivo da produção de software.

Introdução: nosso perfil epistemológico, nossa abordagem

O estudo das tendências na evolução das "fábricas de software", como as denominaram contemporaneamente os pesquisadores italianos, está presente na literatura sociológica há mais de três décadas, com ênfase especial nas formas de organização do trabalho adotadas, na divisão da inteligência aplicada à produção, na reorganização empresarial[9].

Essas investigações, levadas a cabo em contextos que têm mudado substancialmente tanto no entorno social quanto no campo tecnológico, e igualmente na capacidade de

[7] Christopher May, "Information Society, Task Mobility and the End of Work", *Futures*, Londres, v. 32, 2000, p. 408. "Knowledge workers will start to feel the same effects of international trade that economists have long discussed for manufacturing and low skills production workers."

[8] Harry Scarbrough, "Knowledge as Work", cit., p. 14. "These trends have encouraged new forms of work organization in which knowledge is increasingly viewed as a joint product of the individual and the organisation rather than the property of individual experts or wider professional groups."

[9] Paola Manacorda, *Il calcolatore del capitale: una analisi marxista dell'informatica* (Milão, Feltrinelli, 1976); idem, *Lavoro e intelligenza nell'età microelectrónica* (Milão, Feltrinelli, 1984); Luciano Gallino, "Produzione di software: organizzazione e qualità del lavoro", em *Informatica e qualità del lavoro* (Turim, Giulio Einaudi, 1983); Mario Bolognani e Eugenio Corti, *La fabbrica del software* (Milão, Franco Angeli, 1984); Philip Kraft, "The Industrialization of Computer Programming: From Programming to 'Software Production'", em Andrew Zimbalist (org.), *Case Studies on the Labor Process* (Nova York/Londres, Monthly Review, 1979), p. 1-17; Manuel Gamella (org.), *La tecnología del software: temática y situación en España* (Madri, Fundesco, 1985); Paolo Perulli, "Organizzazione del lavoro nella produzione di software", *Quaderni di Sociologia*, Turim, v. 34, n. 11, 1988, p. 27-46.

organização da produção, podem, sem dúvida, iluminar nossa perspectiva como pano de fundo de estudo. Nós mesmos, já no fim da década de 1980 e no princípio dos anos 1990, dedicamos alguma atenção ao setor enquanto nos centráramos, sobretudo, na informatização em tipos muito distintos de empresas, setores e processos – dos supermercados aos estúdios de arquitetura, passando pelo desenho e corte assistido pelo computador no setor de confecção, entre outros[10].

A abordagem do presente estudo de caso apoia-se nas janelas abertas pelos planejamentos e resultados da investigação realizada nos últimos anos dentro da rede Trabin e nas propostas que abordamos no conjunto desse projeto coletivo, Trabindos[11]. Trata-se de um conjunto de problemas novos e da necessidade de renovar as ferramentas conceituais e interpretativas das ciências sociais do trabalho para poder abordar, à altura dos *tempos modernos*, as “fábricas de software” e suas trabalhadoras e trabalhadores nos dias de hoje.

Para demarcá-los e situá-los, é conveniente destacar aqui alguns aspectos fundamentais que caracterizam nossa abordagem, sem prejuízo de outros, de singular importância ao longo desse trabalho, mas que podem ser abordados num momento posterior de reflexão.

Estudar o realmente existente, o visível e o invisível

O primeiro desses aspectos diz respeito a um estudo de campo, teoricamente orientado, capaz de separar o *deve ser* do *que é*. Dito em termos já cunhados e provados pela ergonomia e pela antropotecnologia de Alain Wisner, trata-se de mostrar não somente o trabalho e a organização do mesmo, *teórica* ou *prescrita*, mas sim a atividade e a organização *real*.

Essa maneira de olhar é especialmente indicada na pesquisa sobre o desenvolvimento de software, a construção de programas, o seu ciclo de vida – como é conhecido na Espanha, que compreende a recepção de requisitos do “cliente”: o desenho, a arquitetura, a análise funcional, as provas parciais e de conjunto, a prova, a aplicação e a manutenção. Porque – como analisam com brilhantismo os pesquisadores dinamarqueses Bo Hansen, Jeremy Rose e Gitte Tjørnehøj, num conjunto de 322 investigações sobre métodos de melhoria dos processos de desenvolvimento de software – em numerosas ocasiões predomina a prescrição em detrimento da descrição ou da reflexão[12]. Sua conclusão não pode ser mais esclarecedora: a imensa maioria dos artigos e obras analisados dizem como as coisas devem ser, e não como necessariamente são. Para destacar seu argumento, na versão em documento de trabalho

---

[10] Juan José Castillo, “Informatización, trabajo y empleo en las pequeñas empresas españolas” (Madri, Ministério do Trabalho/Direção Geral V da Comissão Europeia, 1989).

[11] Idem (org.), *El trabajo recobrado: una evaluación del trabajo realmente existente en España* (Buenos Aires/Madri, Miño y Dávila, 2005).

[12] Bo Hansen, Jeremy Rose e Gitte Tjørnehøj, “Prescription, Description, Reflection: the Shape of the Software Process Improvement Field”, *International Journal of Information Management*, Oxford, v. 24, n. 6, dez. 2004, p. 457-72. O campo de investigação, dizem, está dominado por um enfoque, o *Capability Maturity Model* (CMM). Voltaremos a esse tema mais adiante.

(relatório de pesquisa), os autores *jogam* com os tipos de imprensa com o objetivo de dar um tamanho gigante à "prescrição" frente à "descrição", reduzindo a "reflexão" a um tamanho minúsculo.

Por exemplo, estudar os "problemas reais dos equipamentos virtuais" é uma condição – em nosso juízo – indispensável para poder dar conta adequadamente das reais mudanças que ocorrem nesses processos produtivos e na sociedade. Mesmo que essa escolha torne, naturalmente, mais complexos tanto os temas abordados como a abordagem teórica e faça aparecer os atores sociais em formas invisíveis frente à uma visão apressada, de gestão dos sistemas de produção, ou de formas inesperadas (para essa abordagem apressada) de resistência ou submissão no trabalho – ou de criatividade[13].

Essa vontade de reconstruir "as situações reais de trabalho", o realmente existente, é um marco epistemológico necessário no caso do software, posto que é mais que habitual não somente a generalização com escasso fundamento, a respeito do próprio "setor", mas também sua transferência às mudanças globais da sociedade como um todo. Se não é esse o caso, vejamos o que dizem dois catedráticos, um de Harvard e outro de Berlim, num elegíaco prefácio ao livro, êxito de vendas, *Secrets of Software Success*[14] [segredos do sucesso do software]:

> no centro deste livro, sem dúvida [em relação a outros problemas de gestão, segundo o setor: o software empacotado, as soluções empresariais e os serviços profissionais], está um enfoque muito diferente que essa indústria demanda à gestão de recursos humanos. As hierarquias rígidas da era industrial, os caminhos para grandes carreiras, não funcionam aqui. Esse é, genuinamente, um mundo diferente.[15]

A reconstrução dos processos completos de produção

Para poder situar o estudo dos processos atuais de trabalho no desenvolvimento de software, da construção de programas de informática, seguimos trabalhando e adequando uma metodologia que trata de situar cada processo produtivo em seu contexto mais amplo, na mesma linha de abordagem à qual Michael Burawoy tem denominado, acertadamente, de "o método de estudo de caso ampliado" – colocando assim os estudos empíricos, artesanais, minuciosos e detalhados em um marco explicativo que lhes dá sentido e profundidade[16].

---

[13] John Hughes, Jon O'Brien, David Randall, Mark Rouncefield e Peter Tolmie, "Some 'Real' Problems of 'Virtual' Organisation", *New Technology, Work and Employment*, vol. 16, n. 1, 2001, p. 49-64. A investigação concreta, neste caso, mostra que os principais assuntos de gestão permanecem "as usual", como sempre, e que não desaparecem com os "virtual teams" nem com a "virtual organisation". Ibidem, p. 53.

[14] Detlev J. Hoch (org.), *Secrets of Software Success*, cit., p. 8. Os catedráticos são F. Warren McFarlan e Hermann Krallmann.

[15] "At the center of the book, however [...] is a very different approach demanded by this industry to human ressource management. Rigid hierarchies of the industrial age, long career paths and so on, don't work here. It is a genuinely different world", ibidem, p. 6.

[16] Michael Burawoy, "The extended case method", *Sociological Theory*, Washington, v. 16, n.1, mar, 1998, p. 4-33.

Nosso ponto de partida é o mesmo que já apresentamos em diversos estudos desde o início dos anos 1990 e se molda em um marco teórico fundado em distintas investigações empíricas[17]. Tal marco tem sido planejado de forma muito esquemática, o que, na investigação, vem sendo feito de maneira concreta e complexa. São três momentos ou perspectivas, três critérios de enfoque ou abordagem prioritários e três problemas principais de pesquisa.

Os momentos são: a) estudar o real; b) pesquisar as tendências detectadas no real; c) e examinar as políticas de transformação do real.

Já os critérios de enfoque se dividem em: a) aprofundar-se, como objetivo, no processo concreto e completo de produção e nas vivências e interpretações dos atores sociais implicados; b) compreender esse(s) processo(s) em sua inserção territorial, local, regional, nacional ou internacional; c) e conceder um peso importante à cultura industrial, às relações de trabalho, às expectativas e vivências, para além das restrições que poderiam ainda denominarmos de estruturais.

Por fim, os três problemas prioritários de investigação: a) o controle estratégico das redes de empresas, da divisão do trabalho entre empresas, em suma, quem orienta e manda nas opções e nas possibilidades que oferecem o mercado e as instituições; b) como se constroem nesses contextos dispersos da produção atual, e muito especialmente na produção de software, os marcos sociais que possibilitam, facilitam ou dificultam a ação social, organizada ou espontânea; c) e quais são as *policy options*, as opções de políticas razoáveis e arrazoadas, de criar entornos nos quais os círculos virtuosos de sinergias e de recursos públicos e privados podem dar origem a distritos, *clusters* e desenvolvimentos locais endógenos, que permitam garantir uma opção de desenvolvimento tanto pessoal como institucional e regional sustentável, e que transite pela *via alta*[18].

Esse ponto de partida está conectado com o *mainstream*, o marco atual de análise em nossa comunidade científica que se apoia em trabalhos semelhantes aos desenvolvidos em nossa equipe, ou seja, sobre questões como a divisão do trabalho entre empresas[19], os problemas de governo estratégico das redes de empresas[20] e a

---

[17] Um balanço dos mesmos pode ser consultado em Juan José Castillo, "¿De qué postfordismo me hablas?", *Sociología del Trabalho*, Madri, Siglo Veintiuno de España, v. 21, 1994, pp. 49-77; e idem, "La cualificación del trabajo y los distritos industriales: propuestas para una política del trabajo", em *A la búsqueda del trabajo perdido*, cit., p. 177-99.

[18] Ver, entre as últimas publicações, Hubert Schmitz (org.), *Local Enterprises in the Global Economy: Issues for Governance and Upgrading* (Cheltenham, Edward Elgar, 2004).

[19] Rosa Grimaldi e Salvatore Torrisi, "Codified-tacit and General-specific Knowledge in the Division of Labour among Firms: a Study of the Software Industry", *Research Policy*, v. 30, n. 9, dez. 2001, p. 1425-42.

[20] Gary Gereffi, John Humphrey e Timothy Sturgeon, "The Governance of Global Value Chains", *Review of International Political Economy*, v. 12, n. 1, fev. 2005, p. 78-104; Timothy Sturgeon, "What Really Goes on in Silicon Valley? Spatial Clustering and Dispersal in Modular Production Networks", paper apresentado no Industrial Performance Center, MIT, 14 de setembro de 2004.

evolução da divisão do trabalho[21] etc.

Tal literatura visa fundamentar que aquilo que formava o núcleo central da "nova divisão internacional do trabalho"[22], baseado na externalização do trabalho desqualificado, desdobra-se, atualmente, na possibilidade e realidade – nesse setor da produção de software – da externalização do trabalho qualificado, do trabalho imaterial, de tarefas que antes eram consideradas realizáveis apenas nos países centrais[23].

Esse setor é, nesse sentido, um terreno especialmente adequado para analisar o contexto, as forças que o movem, as transformações e as consequências para o trabalho, que estão, segundo mostra a pesquisa social, mudando a cada dia tanto na conformação das empresas, como na vinculação entre elas.

Por isso, nosso enfoque baseado na reconstrução dos processos completos de produção é especialmente esclarecedor. Um ponto de vista que ilumina aspectos descuidados em outras perspectivas. Miriam Glucksmann realiza abordagem semelhante com o objetivo de situar as centrais de atendimento, os *call centers*, no que denomina "*total social organisation of labour*"[24], equivalente ao nosso processo completo de produção, elaborando um marco analítico graças ao qual se põe em questão a própria inserção dessas centrais (como se poderia fazer com os centros de desenvolvimento de software, as "fábricas de software", em seu caso) em um setor específico.

No entanto, o que Glucksmann propõe é um enfoque que não considera a central de atendimento como uma unidade isolada, mas que pretende integrá-la ao

[21] Peter Cappelli, "Why Is It So Hard to Find Information Technology Workers?", *Organizacional Dynamics*, v. 30, n. 2, 2001, p. 87-99; Michael Cusumano, "Sifting Economies: From Craft Production to Flexible Systems and Software Factories", *Research Policy*, v. 21, n. 5, out. 1992, p. 453-80; Martin Beirne, Harvie Ramsay e Niki Panteli, "Developments in Computing Work: Control and Contradiction in the Software Labour Process", em Paul Thompson e Chris Warhurst (orgs.), *Workplaces of the Future* (Houndmills/Londres, Macmillan, 1998), p. 143-62.

[22] Folker Fröbel, Jürgen Heinrichs e Otto Kreye, *La nueva división internacional del trabajo* (Madri, Siglo Veintiuno, 1980).

[23] Christopher May, "Information Society, Task Mobility and the End of Work", cit.; Vigneswara Ilavarasan e Arun Kumar Sharma, "Is Software Work Routinized? Some Empirical Observations from Indian Software Industry", *The Journal of Systems and Software*, Nova York, n. 66, 2003, p. 1-6; Ashish Arora, V. S. Arunachalam, Jai Asundi e Ronald Fernandes, "The Indian Software Services Industry", *Research Policy*, v. 30, n. 8, 2001, p. 1267-87; Blaji Parthasarathy, "India's Silicon Valley or Silicon Valley's India? Socially Embedding the Computer Software Industry in Bangalore", *International Journal of Urban and Regional Research*, v. 28, n. 3, set. 2004, p. 664-85; Rowena Barret, "Laboring Under an Illusion: the Labor Process of Software-development in the Australian Information Industry", *New Technology, Work and Employment*, v. 16, n. 1, 2001, p. 18-34; Seán Ó Riain, "The Flexible Developmental State: Globalization, Information Technology, and the 'Celtic Tiger'", *Politics and Society*, v. 28, n. 2, jun. 2000, p. 157-93; idem, *The Politics of High-tech Growth: Developmental Network States in the Global Economy* (Cambridge, Universidade Cambridge, 2004); Ali Mir, Biju Mathew e Raza Mir, "The Codes of Migration: Contours of the Global Software Labor Market", *Cultural Dynamics*, v. 12, n. 1, 2000, p. 5-33; Brian Nicholson e Sundeep Sahay, "Some Political and Cultural Issues in the Globalisation of Software Development: Case Experience from Britain and India", *Information and Organization*, v. 11, n. 1, jan. 2001, p. 25-43.

[24] Miriam Glucksmann, "Call Configurations: Varieties of Call Centre and Divisions of Labour", *Work, Employment and Society*, v. 18, n. 4, dez. 2004, p. 798.

processo de produção e de trabalho do qual faz parte de forma desprendida, externalizada ou subcontratada. Sua minuciosa e sugestiva discussão evita o uso de termos como "*supply chain*" [cadeia de suprimentos] para ficar com um "*'overall processes' of 'provision and consumption'*" [processo total de provisão e consumo], que lhe permite elaborar uma série de "*call configurations*" [configurações de chamadas], que servem para separar tipos de centrais de atendimento, ainda que ela não aceite chamá-los assim. Em sua conclusão, Glucksmann se aproxima de nossa posição metodológica, embora reconheça as dificuldades que isso implica: "as centrais de atendimento formam uma parte, mais que um todo, de um conjunto organizacional, que leva a cabo uma série complexa de atividades interconectadas"[25].

A organização e a divisão do trabalho na produção de software: o foco de nosso estudo

Programas de informática: mercadorias particulares [...]

Michael Cusumano, num esplêndido livro dirigido a "diretores, programadores ou empreendedores, ou aos que querem sê-lo"[26], começa por destacar que produzir software não é igual a qualquer outro negócio, como a fabricação de muitos outros bens ou serviços. Porque uma vez criado, o custo é o mesmo tanto para fazer uma cópia quanto para um milhão. Porque trata-se de um tipo de empresa cujo lucro sobre as vendas pode chegar a 99%. Porque é um negócio que pode passar, de uma hora para outra, da fabricação de produtos à prestação de serviços.

Nos detemos aqui. Algumas distinções produto-serviço nos serão úteis para o que nos importa agora no desenho de nossa pesquisa, isto é, para jogar luz sobre o trabalhador coletivo da produção de software, suas condições de trabalho, suas possibilidades e seu eventual futuro.

O desenvolvimento de software pode ser de produtos padronizados, personalizados e únicos para uma empresa, de serviços a distância etc. A variabilidade e a diferença de complexidade, sob o mesmo rótulo, é constrangedora. Não há apenas um produto software, mas múltiplos e variados.

Basta acessar as páginas na internet das muitas empresas que temos consultado para observar produtos dedicados a um mercado restrito e com aparência de ser um produto "empacotado", padronizado, que pode ser dirigido quase exclusivamente a um mercado restrito, a um coletivo profissional, a um tipo de recorte orientado por um computador, a uma gestão de pessoal específica. Isso resultará em complexidades e problemas para a pesquisa muito distintos no que diz respeito ao momento de constituir um coletivo de trabalhadores, analistas, programadores, chefes de

[25] Ibidem, p. 801: "that call centres form a part, rather than a whole, of an organizational ensemble, accomplishing one stage in a complex series of interconnected activities".

[26] Michael Cusumano, *The Business of Software* (Nova York, Free Press, 2004), p. 13. Ver capítulos 1 e 2 para o argumento: "Software is not like other business".

aplicações etc. de possíveis "fábricas de software". Mesmo Cusumano, um autor de referência e solidez, denomina a "atividade técnica mais fundamental das empresas de software: o desenvolvimento de software"[27].

Muitos pesquisadores têm chamado a atenção para essa riqueza de figuras produtivas e de vivências e expectativas de trabalho, sobretudo para as repercussões na vida privada e na organização do tempo – com uma ênfase especial, precisamente, nos produtores de software cujos postos de trabalho se movem entre "a rotina e os postos de nível mais elevado"[28].

[...] em uma nova divisão internacional do trabalho

Por outro lado, a divisão internacional do trabalho, a fragmentação dos processos de criação e desenvolvimento de programas de informática, não é somente uma premissa metodológica, mas o ponto de partida de uma reflexão de alcance mais vasto sobre o papel desempenhado pelo deslocamento de atividades e dos serviços na atual configuração econômica mundial. Para poder abordar o sentido e as tendências da própria organização do trabalho, suas formas e características, temos, primeiro, que revisitar as propostas das pesquisas mais recentes.

A pergunta fundamental – na ótica dos países receptores de trabalho qualificado e, especialmente, de fabricação de software –, tal como Monica Prasad[29] formula de modo preciso, é: os trabalhos qualificados, com perspectivas de carreira, com possível incidência no desenvolvimento local, deslocam-se do centro em direção à periferia?

Para tratar essa questão, vários programas de pesquisa buscam averiguar, por exemplo, para a economia e a sociedade norte-americana qual é o efeito da transferência de diversos serviços para além de suas fronteiras. Supostamente, há uma perda de empregos. Um desses programas, o mais desenvolvido, é conduzido pelo Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT)[30]. Ele questiona, tendo em vista poder praticar políticas adequadas, o que acontece com a imigração eletrônica do trabalho do conhecimento, incluindo, por hipótese, a programação; além disso, compara os pagamentos na origem e no destino, por exemplo, nos Estados Unidos e na Índia, qual a diferença do salário mínimo em ambos os países. Não se deve esquecer que,

[27] Ibidem, cap. 4.

[28] Jeff Hyman, Dora Scholarios e Chris Baldry, "Getting on or Getting by? Employee Flexibility and Coping Strategies for Home and Work", *Work, Employment and Society*, v. 19, n. 4, dez. 2005, p. 708: "from the routine to the cutting edge". E não somente como protótipos do trabalhador do conhecimento. Seu foco está centrado na relação trabalho, casa, vida e em como o amplo alcance do trabalho modela esta última.

[29] Monica Prasad, "International Capital on 'Silicon Plateau': Work and Control in India's Computer Industry", *Social Forces*, v. 77, n. 2, dez. 1998, p. 429-52.

[30] Timothy Sturgeon e Frank Levy, "Measuring the Offshoring of Service Work and Its Impact on the United States: A Working Group", proposta de constituição, Industrial Performance Center, MIT, 28 de março de 2005; Gary Gereffi e Timothy Sturgeon, "Globalization, Employment, and Economic Development: a Briefing Paper", Sloan Workshop Series in Industry Studies, Rockport, Massachusetts, Industrial Performance Center, MIT, Working Paper Series, de 14 a 16 de junho de 2004.

como assinala Nina Hellander[31] em um trabalho de referência, a opção clássica entre o *make or buy*, entre "fazer dentro" ou "mandar fazer fora", desdobra-se no setor de software com uma terceira opção: conectar-se[32].

E, igualmente, a abordagem em termos de divisão do trabalho entre empresas, de distritos industriais, de *clusters*, tem colocado grande ênfase nas perspectivas de desenvolvimento local e de *vias altas*, o *upgrading*. Uma obra emblemática e destacada é, sem dúvida, *Local Enterprises in the Global Economy: Issues for Governance and Upgrading*, editada por Hubert Schmitz em 2004. A partir de estudos empíricos de amplo alcance, e como desdobramento de programas de pesquisa de grande porte, o livro apresenta uma sistematização das distintas possibilidades de organização dos sistemas locais de empresas, incluídas as de software, em uma tipologia que vai das *redes* até a *hierarquia*, em função da maior ou menor possibilidade de desenvolvimento autônomo ou de dependência na divisão do trabalho. Uma forma não muito distante do *continuum* que nós identificamos como *empresas-cabeça e empresas-mão*[33].

Voltar a esses esquemas de pesquisa e revitalizá-los permite que os investigadores, como veremos abaixo detalhadamente com o exemplo de Bangalore, na Índia, recorreram a um conjunto de interpretações de grande complexidade, tais como o papel institucional e dos governos no fomento ao desenvolvimento desses conglomerados locais virtuosos. O peso da confiança e da negociação. O lugar reservado aos próprios trabalhadores, à formação e à universidade. Além disso, tal recurso viabiliza comparações de caráter estratégico que podem relacionar os modelos de desenvolvimento mais exitosos, seja no Silicon Valley, na Irlanda, no Brasil ou no México[34].

A resposta a algumas das perguntas, das grandes perguntas, dessas abordagens demarca, dá sentido e alcance à interpretação que parte dos processos de produção; reconstrói a forma em que estes marcam e condicionam a vida dos indivíduos,

---

31 Nina Hellander, *Value-creating Networks: an Analysis of the Software Component Business* (Oulu, Finlândia, Tese de Doutorado, Faculty of Economics and Business Administration, University of Oulu, 2004).

32 Ibidem, p. 24. Esse trabalho é um exemplo excelente de investigação. Ele faz um apanhado epistemológico, real e impressionante: primeiro, elabora um modelo teórico sobre a criação do valor; logo, aplica o mesmo à realização de um estudo empírico exaustivo; e, finalmente, retifica e enriquece o modelo com os resultados da pesquisa. Algo muito semelhante à *grounded theory*. Assim, sua terminologia coincide com esse enfoque.

33 Juan José Castillo, "¿De qué postfordismo me hablas?", cit.; idem, "La cualificación del trabajo y los distritos industriales", cit.

34 Ver o importante trabalho de Rasmus Lema, "The Role of Collective Efficiency in Bangalore's Software-export Success", (Skørping, *draft paper* apresentado na DRUID Academy Winter Conference 2005 "Industrial Evolution and Dynamics", de 27 a 29 de janeiro de 2005), sobre o papel da eficiência coletiva na produção de software em Bangalore. E o balanço de John Humphrey e Hubert Schmitz, "Chain Governance and Upgrading: Taking Stock", em Hubert Schmitz (org.), *Local Enterprises in the Global Economy*, cit., p. 349-81; N. Dayasindhu, em "Embeddedness, Knowledge Transfer, Industry Clusters and Global Competitiveness: a Case Study of the Indian Software Industry", *Technovation*, v. 22, n. 9, 2001, utiliza conceitos mais amplos como *embeddedness,* para abordar as "fábricas de software" no contexto. Ver Gernot Grabher (org.), *The embedded firm: on the Socioeconomics of Industrial Networks* (Londres/Nova York, Routledge, 1993).

as tramas e expectativas possíveis das sociedades locais, regionais ou nacionais. Existem regiões aderentes, como as têm qualificado um pesquisador, ricas em conhecimentos, em saberes, em experiência, em *confiança*, em infraestruturas, em redes, em potencialidades? Pode criar-se pela intervenção política planejada, unindo recursos locais, iniciativas privadas, demandas sociais, vontade de fabricar *trabalho decente* para a maioria? E tudo isso pode ser feito (e como) tomando, precisamente, o setor de software e os serviços de informática como referência? Para retornar à pergunta de Prasad: os bons trabalhos que podem ser deslocados dos países centrais se mantêm e se estabelecem como bons trabalhos na "periferia"[35]? Em que medida se pode potencializar no entorno de uma nação, a Espanha nesse caso, recursos para o desenvolvimento local, por meio da implantação de "fábricas de software" em distintas regiões[36]?

Esse é o marco de possibilidades analíticas que nos abre o estudo dos processos completos de produção, dentro da divisão internacional do trabalho, em seu ancoramento territorial e social, para a abordagem do estudo das "fábricas de software"[37].

---

[35] Uma observação especial, da América Latina, merecem os casos de distintos países, especialmente México e Argentina. Clemente Ruiz Durán, Michael Piore e Andrew Schrank: "Los retos para el desarrollo de la industria del software", *Comercio Exterior*, Cidade do México, v. 55, n. 9, set. 2005, p. 744-53; Sergio Carrera, "El Prosoft y la industria del software en México", *Comercio Exterior*, Cidade do México, v. 55, n. 9, set. 2005, p. 754-63; Foro de Software y Serviços Informáticos, *Software y servicios informáticos – Libro azul y blanco Plan Estratégico de SSI 2004-2014: Plan de Acción 2004-2007* (Buenos Aires, Ministerio de Economía y Producción, 2004); Andrés López, "El sector de software y servicios informáticos en la Argentina: ¿Es posible una inserción exportadora sostenible?", em Fabio Boscherini, Marta Novick e Gabriel Yoguel (orgs.), *Nuevas tecnologías de información y comunicación: los límites en la economía del conocimiento* (Buenos Aires/Madri, Miño y Dávila/Universidad Nacional General Sarmiento, 2003); Marta Novick e Martina Miravalles, "La dinámica de oferta y demanda de competencias en un sector basado en el conocimiento en Argentina" (Documento de Trabalho LITTEC, 2002); Daniel Chudnovsky, Andrés López e Silvana Melitsko, "El sector del software y servicios informáticos (SSI) en la Argentina: situación actual y perspectivas de desarrollo" (Documento de Trabalho, 27 de julho de 2001); Cepal, *Software and Information Services Industry: Study in Selected Productive Clusters in the Argentine Republic* (Buenos Aires, Japan International Cooperation Agency/Cepal, 2003).

[36] Casos desse tipo são os que temos tomado, como uma amostra estratégica, como os estudos de caso sobre o campo, o que justificamos e analisamos em Juan José Castillo, "Las factorías de software en España", em *El trabajo fluido en la sociedad de la información: organización y división del trabajo en las fábricas de software* (Buenos Aires, Miño y Dávila, 2007).

[37] Não podemos nos estender aqui nas referências, mas deve se destacar a importância da obra de Seán Ó Riain, *The Politics of High-tech Growth: Developmental Network States in the Global Economy* (Cambridge, Universidade Cambridge, 2004), para o caso da Irlanda, uma vez que partindo das "fábricas de software" ele reconstrói uma análise geral do desenvolvimento econômico e social desse país. Ver também Nina Hellander, *Value-creating Networks*, cit., para a Finlândia; Arne Isaksen, "Knowledge-based Clusters and Urban Location: the Clustering of Sofware Consultancy in Oslo", *Urban Studies*, v. 41, n. 5/6, mai. 2004, p. 1157-74, para a Noruega; Andy Cumbers e Danny MacKinnon, "Inroduction: Clusters in Urban and Regional Development", *Urban Studies*, v. 41, n. 5/6, mai. 2004, p. 959-69.

A Índia como terreno de reflexão e de problemas de pesquisa

O desenvolvimento das "fábricas de software" e de outros serviços tecnologicamente avançados tem sido objeto de análise e estudo sistemático. Podemos inclusive classificar a evolução das pesquisas e de suas preocupações fundamentais como um magnífico espelho da evolução dos problemas e da própria "fábrica de software", e até mesmo dos avanços da acelerada dispersão internacional da produção baseada no conhecimento[38].

Assim, a tese da exportação de tarefas desqualificadas, também no desenvolvimento de programas, o mesmo que na fabricação de componentes eletrônicos, poderia ser sustentada sem grandes debates no princípio dos anos 1990[39], indicando um alto grau de consenso, ao menos na interpretação. Essas considerações, que seguiam o rastro do livro clássico de Folker Fröbel, Jürgen Heinrichs e Otto Kreye[40], voltavam-se ao argumento complementar: a exportação de trabalhadores, estes sim qualificados, ao centro da produção, já fora do Reino Unido ou dos Estados Unidos, o *bodyshopping*.

Essa "nova divisão internacional do trabalho" se "caracterizava por uma fragmentação dos processos manufatureiros que se dispersam globalmente", perseguindo ou "motivados pela necessidade de trabalho barato", desqualificado ou semiqualificado. O que se buscava era dispor de vastos recursos humanos a baixo custo[41].

Mas a indagação que antecipamos anteriormente, formulada por Prasad – o que perdem os trabalhadores do centro quando a ocupação emigra, o ganham os habitantes da periferia contemplados com esse serviço –, desdobra-se em um conjunto de análises que acabam no centro da divisão do trabalho. Os anos 1990 tiveram uma série de políticas locais que levaram a uma grande implantação de multinacionais, como a criação de um "ambiente local" que converte Bangalore, e o denominado "Silicon Plateau"[Planalto do Silício], em uma região aderente, cobiçada por suas vantagens comparativas. Entre 1990 e 1994, mil subdivisões de multinacionais solicitaram e obtiveram a certificação ISO; para Prasad, mais do que padronizar a qualidade, essa classificação funcionava como marca ou garantia para vender a compradores distantes, como o então esquivo mercado da Comunidade Europeia.

Seu argumento central e muito matizado é que essas normas, impostas pelo mercado e pela globalização de produção e consumo, trouxeram como consequência

---

[38] Ao longo de todo o trabalho mencionaremos estudos muito diversos que, ainda que possam ter como centro as "fábricas de software" na Índia, têm, em muitas ocasiões, um alcance muito mais geral, estudando problemas bastante específicos, como a relação trabalho-vida, as formas de gestão da informação, a confiança como critério fundamental no recurso às fontes documentais etc. Por isso, recomenda-se uma consulta das referências bibliográficas.

[39] O melhor exemplo é sem dúvida Salim Lakha, "The New International Division of Labour and the Indian Computer Software Industry", *Modern Asian Studies*, v. 28, n. 2, mai. 1994, p. 381-408.

[40] Folker Fröbel, Jürgen Heinrichs e Otto Kreye, *La nueva división internacional del trabajo*, cit.

[41] Ver Salim Lakha, "The New International Division of Labour and the Indian Computer Software Industry", cit., p. 383.

uma desqualificação dos processos de trabalho que se levaram a cabo na Índia. Produziram uma "desqualificação invisível" que, segundo os empresários entrevistados, podia não ser o objetivo final dos mesmos, mas estiveram entre os resultados não desejados, porém bem recebidos.

Prasad argumenta que a norma de qualidade ISO e, mais ainda – há que se antecipar – o modelo CMMI*, norma hoje imprescindível para poder ser fornecedor de software, tanto às empresas, como às instituições ou aos chamados *system integrators*, tem contribuído para uma taylorização do trabalho da programação e para uma perda de controle sobre o trabalho individual. A internacionalização da produção – afirma – acarreta ao comprador uma padronização que torna irrelevante o lugar de sua fabricação no mundo. Isso "leva à criação de padrões internacionais e normas, à introdução obrigatória dessas normas, o que reintroduz uma dinâmica de desqualificação"[42]. Com tais técnicas de documentação e *good programming*, os postos de trabalho tornam-se liberados do trabalhador concreto, menos trabalho é demandado em termos qualitativos e, por fim, produz-se mais desemprego.

Prasad se apoia nos estudos realizados em indústrias e outras áreas produtivas que, mais tarde, implementaram o Total Quality Management (TQM), ou as normas ISO, como requisito imprescindível para poderem absorver as empresas subcontratadas, tais quais as fornecedoras das grandes montadoras de automóveis, por exemplo. E, conforme a pesquisa demonstra amplamente, as normas de qualidade acabam, com efeito, por serem utilizadas mais como uma forma de controle do que como uma desejável documentação e delineamento de produtos ou serviços em prol da qualidade oferecida ao cliente[43].

Contudo, essa interpretação, poucos anos depois, em 2003, já foi questionada, identificando o tipo de produtos e o avanço ou superação da situação mais baixa na "cadeia de valor" ou, em nossos próprios termos, situando-se as empresas indianas mais distantes das *empresas-mão* e mais próximas das *empresas-cabeça.* Elas passaram a se ocupar de projetos mais complexos, que compreendem também a tomada de requisitos ao cliente, o desenho, a arquitetura, etc. Isto é, passaram a ocupar uma posição mais alta na clássica representação do processo de produção de software como uma queda-d'água, o que significa ser mais independente, mais qualificado como conjunto produtivo:

> nos dois últimos anos há evidência suficiente para assegurar que as empresas indianas estão amadurecendo e crescendo em sua capacidade para executar projetos mais amplos e mais

---

* A sigla corresponde ao termo "Capability Maturity Model Integration", cujo objetivo é estabelecer uma forma de integrar diferentes modelos praticados em uma mesma empresa produtora de software. (N. T.)

42 Monica Prasad, "International Capital on 'Silicon Plateau'", cit., p. 431: "leads to the creation of international standards and norms, and mandatory adherente to these standards reintroduce a workplace dynamic of deskilling". A uma conclusão semelhante chegam Martin Beirne, Harvie Ramsay e Niki Panteli, "Developments in Computing Work", cit., p. 149.

43 O trabalho mais influente e orientador desta análise é o de Denis Segrestin, "L'entreprise à l'épreuve des normes de marche: les paradoxes des nouveaux Standard de gestion dans l'industrie", *Revue Française de Sociologie*, v. 38, n. 3, jul.-set. 1997, p. 553-85.

> complexos; igualmente estão executando partes de tais projetos com maior valor agregado como a tomada de requisitos e o desenho de alto nível.[44]

Esse é o argumento central da discussão que enfrentam Vigneswara Ilavarasan e Arun Kumar Sharma[45], questionando-se: "*Is software work routinized?*" [o trabalho com software está rotinizado?].

Para responder à tal indagação, eles revisam uma a uma as questões citadas a seguir, as quais podem ser aplicadas a qualquer estudo sobre a produção de software a fim de averiguar em que medida está fragmentada ou desqualificada:

> a) Os trabalhadores das "fábricas de software" estão claramente divididos em trabalhadores da concepção e de execução, como designers, codificadores ou executores de testes? b) Os trabalhadores de execução não participam da parte de concepção do projeto? c) Os trabalhadores implicados em um módulo não têm conhecimento dos demais módulos no mesmo projeto? d) Os requisitos de formação são diferentes para as distintas categorias de trabalhadores? e) As oportunidades de carreira estão restritas aos trabalhadores de execução? f) Os procedimentos de certificação potencializam o controle direto?[46]

Por meio de estudos empíricos, os autores respondem com a negativa em cada um desses questionamentos. Em sua conclusão, destacam a descoberta de uma divisão camaleônica do trabalho; de um trabalho em equipe, inclusive em equipes virtuais; de que os trabalhadores gozam de uma informação simétrica; de que o mesmo nível de formação se dá a todos; de que não há barreiras para as carreiras; e de que o controle está distribuído.

Com um panorama tão idílico, podem terminar afirmando que o trabalho com software não está "rotinizado", nem parece poder sê-lo, nem o será no futuro. Algo que, desde agora, muitas outras investigações matizam e também põem radicalmente em questão[47].

Os padrões como mecanismo de organização do trabalho

A introdução e o uso de padrões de organização – tais como as normas ISO, o Software Process Improvement and Capability Determination (Spice) ou a mais conhecida e promovida pelo Software Engineering Institute (SEI), a Capability Maturity Model (CMM) ou a posterior CMMI – têm sido estudados, na literatura sobre a organização do trabalho com software, como instrumentos privilegiados para conhecer as tendências em desenvolvimento nesse setor, no que vem sendo chamado de "fábricas de software"[48]. Um

---

44 Ashish Arora, V. S. Arunachalam, Jai Asundi e Ronald Fernandes, "The Indian Software Services Industry", cit., p. 1286 e 1268-9; Nina Hellander, *Value-creating Networks*, cit.

45 Vigneswara Ilavarasan e Arun Kumar Sharma, "Is Software Work Routinized?", cit.

46 Ibidem, p. 2.

47 Para uma tese mais complexa e internacionalmente mais explicativa sobre a polarização de qualificações nos e por meio dos Estados-nações, ver Ali Mir, Biju Mathew e Raza Mir, "The Codes of Migration", cit. Veja-se, igualmente, o artigo Ashish Arora, V.S. Arunachalam, Jai Asundi e Ronald Fernandes, "The Indian Software Services Industry", cit.

48 Uma referência fundamental é Watts Humphrey, "Three Process Perspectives: Organizations, Teams, and People", *Annals of Software Engineering*, v. 14, 2002, p. 39-72. Na literatura sociológica, a análise pioneira e iluminadora é de Denis Segrestin, "L'entreprise à l'épreuve des normes de marché", cit.

caso exemplar dessa abordagem é o minucioso e complexo estudo de caso realizado por Paul Adler em uma grande empresa norte-americana. A pesquisa toma como terreno de estudo quatro programas distintos, que se situam, dois deles, no nível 5 do modelo CMM, e os outros dois, no nível 3.

Adler analisou sua detalhada pesquisa de campo com uma bateria de problemas teóricos que resumiu de formas e modos distintos, com a intenção de dar conta da influência que a introdução desses padrões tem tido na possível simplificação do trabalho ou, dito mais precisamente, na sua "rotinização" ou "taylorização"[49], como dirá expressamente. Em uma primeira formulação, Adler analisa a introdução do modelo CMM, com a finalidade de levantar, enquanto questão central, "como a disciplina do processo muda o trabalho com software, isto é, a natureza desse trabalho, sua organização e, sobretudo, a experiência do mesmo"[50]. Pergunta esta que, como já manifestado, também está no centro de nossas preocupações.

As conclusões às quais chega Adler são matizadas e seu esforço por mostrar os aspectos de mudança e perda de autonomia dos desenvolvedores (baseando-se em documentação muito sólida e, sobretudo, em uma complexa trama de entrevistas transcritas e apresentadas ao leitor) não deixa, por outro lado, de manifestar tendências contrárias, que implicam uma melhora que não se compadece com a versão simplista da taylorização e da descoletivização do trabalho de produção de software[51].

Frente às inclinações e vivências contraditórias que aparecem no seu estudo, Adler propõe um recurso à teoria para interpretar e dar sentido às tendências de fundo. E ele recorrerá a distintos paradigmas que interpreta segundo o que ele mesmo denomina como uma renovação das teorias do *labour process*, voltando a Karl Marx e a uma visão que a segunda geração de estudos dessa importante escola deixou à sombra. Ele chama essa perspectiva de "paleo marxista" e a resume dizendo que devem contemplar-se

---

[49] Convém dizer que tivemos a oportunidade de consultar esse estudo e as reflexões do autor, suas ênfases e articulações, com um detalhe e minúcia pouco habitual na investigação sociológica: em primeiro lugar, pudemos conhecer os resultados incluídos num balanço mais geral. Trata-se de Paul Adler, "Skills Trends Under Capitalism and the Socialisation of Production", em Chris Warhurst, Irena Grugulis e Ewart Keep (orgs.), *The skills that matter* (Houndmills, Palgrave Macmillan, 2004), p. 242-60. Aqui o software é um dos setores que dão base à sua reflexão sobre as tendências gerais. Mais tarde consultamos o artigo "The Evolving Object of Software Development", *Organization*, v. 12, n. 3, 2005, p. 401-35. E, finalmente, pudemos ter à nossa disposição duas versões provisórias, muito distintas do texto publicado, com ênfase e argumentos, algumas vezes mais prolixos, outras mais detalhados. O primeiro é "The Discipline of Process: the Transformation of Software Development", versão confidencial, Los Angeles, Marshall School of Business, University of Southern California, out. 2002; e o segundo, mais breve, "Practice and Process: the Socialization of Software Development", draft paper, Los Angeles, University of Southern California, 2003. Algumas vezes enfatizando um marco teórico, outras insistindo na importância da vivência e da reconstrução dos sujeitos, como consequência da reorganização e da divisão do trabalho.

[50] Idem, "The Discipline of Process", cit., p. 24. "The central research question of this study is: how does process discipline change software work – the nature of that work, its organization, and above all, the experience of it."

[51] Claro que as ênfases de Adler variam e, embora em "The Discipline of Process" (cit., p. 76), as conclusões começam com referência e citação expressa à "revolução mental" taylorista, e mesmo nesse texto uma grande série de argumentos matizam essa perspectiva. No fim, surge uma visão matizada e contraditória dos resultados da introdução do CMM.

duas tendências contraditórias, que são as que fazem emergir, no caso do software, um objeto poliédrico e, às vezes, confuso.

A primeira tendência, na sua concepção, reside no fato de as forças produtivas tenderem a fazer o trabalho e os requerimentos de qualificação mais complexos. Isso também vale para o software, com a modernização que supõe a introdução do modelo CMM, e as mudanças daí decorrentes. Assim, existem consequências para os que o desenvolvem, os construtores, ampliando seu objeto de trabalho, entre outros traços, que incluirá no que chamará de "socialização da produção". Melhorarão assim as tarefas, se ampliarão e não serão somente "tirar código", mas abarcarão o ciclo de vida completo da produção (o que, com certeza, não temos encontrado em nosso trabalho de campo, a não ser excepcionalmente), entre outros aspectos.

Mas uma segunda tendência pode inclusive arruinar por completo essas transformações benéficas. E tais contradições estão ancoradas no processo de valorização do capital: mais ganhos, mais mercado, mais competência. As relações de produção, em suma. Assim, no estudo de caso de Adler, as empresas que adotam o CMM primeiro melhoram custos, qualidade e tempo de entrega dos projetos. Mas, depois, as contratendências são as margens estreitas, no curto prazo, dos benefícios e da concorrência entre fábricas[52].

Em nossa investigação, levamos em conta alguns argumentos que supõem um desafio para a análise da informação coletada nesse âmbito. Uma visão que obriga incluir, de uma forma ou de outra, as tendências da organização do trabalho que podem estar baseadas no conceito de "socialização" enumeradas por Adler em um conjunto de índices:

a) A ampliação do objeto de trabalho. Consistiria na não separação drástica entre "executores" e "designers". E mais, como revelam os diferentes títulos, *abstracts* e a ênfase das suas elaborações, um argumento importante de Adler é a afirmação de que o objeto de trabalho tem mudado substancialmente com a "modernização" dos processos.
b) A ampliação do coletivo trabalhador, especialmente fundada na criação de equipamentos, a necessidade de trabalho em grupo, a consulta dos pares etc.
c) O aprofundamento da interdependência, da colaboração.
d) A socialização das ferramentas utilizadas no trabalho.
e) A socialização do desenvolvimento de regras e ferramentas.
f) A socialização dos processos de formação e qualificação.[53]

Em nossa investigação, tanto da perspectiva dos técnicos e especialistas, como das associações empresariais, da administração pública e igualmente, é claro, das empre-

[52] Um bom resumo pode ser encontrado em Paul Adler, "Skills Trends Under Capitalism and the Socialisation of Production", cit., p. 253-6. E de modo detalhado em idem, "The Evolving Object of Software Development", cit.

[53] Uma visão rica e matizada deste argumento, e das contradições observadas na realidade, pode ser encontrado em idem, "The Evolving Object of Software Development", cit., p. 421: "In sum, the CMM deepened rather than resolved the contradiction between use value and exchange value"; e o desenvolvimento do argumento em idem, "Bureaucracy: simultaneously mock, enabling, and coercive", cit., p. 422-6.

sas, a adequação da produção aos modelos mencionados, tanto ISO como CMM ou Spice já é, hoje em dia, um ponto de partida imprescindível. Um condicionante. Um modelo tendencial cuja aplicação parece inevitável[54].

Assim se expressa o responsável pela qualidade da Associação de Técnicos de Informática, com muitos anos de experiência, tanto no setor privado como no ensino e elaboração de medidas[55]:

> A padronização provém dos métodos ou, como nós chamamos, dos processo de desenvolvimento de trabalho, para criar o software. E então existe uma série de modelos próprios desse âmbito, à parte dos mais conhecidos em outras indústrias (ISO 9000 e demais). Nesse caso, existem dois que são os líderes atualmente e todo mundo se concentra neles para avaliar até que ponto as fábricas ou qualquer organização realmente se organiza para poder desenvolver softwares e fazê-lo dentro do possível com o mínimo de risco. Menos falhas, com a máxima qualidade e também produtividade, evidentemente. São o CMMI e o ISO 15.504, também conhecido como Spice[56]. O que tanto um como o outro fazem é, digamos, auditar ou avaliar como as pessoas trabalham, porque há uma série de boas práticas que, com o passar do tempo, podem demonstrar que dão bons resultados. Basicamente, o que se faz nessas organizações é avaliar se tais práticas são aplicadas corretamente ou simplesmente se são aplicadas [...].
>
> A chave do problema do software é que, em relação a outras indústrias, a verificação sobre o produto terminado é muito incompleta, pois não é factível fazê-la mais completa, já que controlar a qualidade do que estão lhe entregando exige também que se controle parte do processo de desenvolvimento. Essa é a diferença em relação a outras indústrias que, bem, praticamente lhe entregam alguns parafusos e, pronto, pode-se fazer uma mostra de parafusos e é possível conferir antes o encaixe e tal, com procedimentos objetivos. A maioria dos projetos de software são suficientemente grandes e complexos para que não se tenha uma prova definitiva viável. Então a chave do controle requer, sim, essa também, uma prova final, mas que não é definitiva, e sim complementada com outra série de controles que implicam, de certo modo, auditar o método de trabalho. E isso é o que pode causar problemas em alguns casos. Quando falamos das provas finais, quando o código já está [concluído], ou seja, executa-se e observa-se se funciona. São feitas várias etapas e as primeiras são realizadas peça por peça. Depois, faz-se a integração entre elas e, uma vez que já está tudo integrado, são realizadas algumas etapas de rendimento global que só podem ser medidas quando tudo já está instalado, ou seja, funcionando.
>
> Em geral, o que muitas empresas fazem para resolver o problema quando subcontratam ou admitem software? Exigem desses fornecedores o cumprimento de uma série de padrões, o

---

[54] Com essa afirmação pretendemos agora, unicamente, chamar a atenção para a semelhança entre os argumentos desenvolvidos não somente no distante precedente do taylorismo e do fordismo, como também na mais recente e comparável *producción ligera*, a *lean production*. Veja-se, para tanto, nosso trabalho "Nuevos modelos productivos: la organización del trabajo del futuro en España", em *A la búsqueda del trabajo perdido*, cit., p. 2-84.

[55] Entrevista com Luis Fernández Sanz, coordenador de engenharia de software da ATI, e professor e diretor do Departamento de Sistemas Informáticos da Escola Superior Politécnica, Universidade Europeia de Madri (31 de maio de 2006).

[56] Na Espanha, o apoio público para a "Melhora da qualidade do software", da Secretaria de Estado de Telecomunicações e para a Sociedade da Informação, privilegia a implantação de CMMI e Spice em relação a outras normas ISO. Ver a Resolução de 5/4/2006, BOE, n. 85, 10/4/2006, p. 13.910.

que as ajuda a não quebrar a cabeça e, depois sim, têm os controles de entrega independente disso. Mas, de fato, o CMM ou o Spice têm observações em suas normas que se referem precisamente ao controle da subcontratação ou dos fornecedores; exigem isso. Claro, esses modelos foram padronizações de subcontratação, o CMM surgiu porque o Departamento de Defesa dos Estados Unidos necessitava avaliar os fornecedores para sistemas que são muito críticos, de defesa militar, [...] e então solicitou a criação de um modelo de avaliação de fornecedores à Universidade Carnegie Mellon e a uma unidade que eles financiam, o Instituto de Engenharia de Software [Software Engineering Institute].

E quando [...] começaram a fazer as auditorias, a surpresa foi que, com umas cem empresas – e estamos falando de fornecedores do Exército dos Estados Unidos, não são insignificantes, não? –, praticamente noventa e tantos por cento estavam em níveis inaceitáveis de disciplina de trabalho.

Claro que, quando o Departamento de Defesa ameaçou romper os contratos com aqueles que não chegassem a um nível médio em um prazo de aproximadamente dez anos, as pessoas então começaram a mudar rapidamente, não? Mas, até esse momento, não havia consciência da importância desse controle.

Porém, o CMM aplica-se realmente à organização do desenvolvimento? Porque uma coisa são os modelos teóricos, obrigatórios ou não, e outra é a organização real.

Isso tem ocorrido mais com a ISO, porque se presta a isso. Ou com alguns procedimentos internos, pois existem empresas [...] que criam seus mecanismos internos, que tendem a se inspirar em alguns desses modelos. Mas que também são próprios, que se adaptam a outros. Mas, de fato, a ISO teve pouco êxito no âmbito dos softwares, ainda que muitas empresas a tenham solicitado para colocá-la num prospecto etc. Teve pouco êxito porque se prestava a facilitar mais o engano. Então, claro, enquanto as pessoas diziam: "sim, olha, muito ISO, mas continua me oferecendo uma série de outros sintomas de que estão deixando as coisas ruins". Sem dúvida, com CMM e Spice a coisa é boa, um pouco mais consistente.

Porque, com efeito, com a ISO, normalmente, se trabalha com o que é o conceito de evidências. Evidências de registros, de capacidade de planejar. Evidências para dizer que eu cumpro com isso, isso e isso. [Conheci casos nos] quais te confessavam que, não exatamente com essas normas de qualidade, mas com outro conceito, que é o de metodologia, que é muito parecido, em metodologias próprias: "pois então, agora temos uma reunião para decidir coisas da especificação e de como se documenta; e realmente já acabamos a aplicação. Mas é que temos que justificar tal e todos os passos". Isso foi muito habitual nos anos 1990, que teve um *boom* das metodologias, de fato o Ministério de Administração Pública tem uma [...]. Chama-se Métrica[57]. Então, é uma metodologia que também marca uma série de elementos de trabalho e, de fato, todo aquele que contrata teoricamente tem que segui-la ou, caso contrário, não pode conseguir o contrato. Pois houve muitos casos em que essas metodologias, como não estavam adaptadas, mostram-se mais burocráticas que outra coisa; assim, os desenvolvedores passavam por cima delas e depois, para não levarem uma reprimenda de que não fizeram bem as coisas, tratavam de justificar *a posteriori*.

No caso de CMM e de Spice, a maneira com a qual se avaliam muitas das práticas exige não só a evidência, como também, um pouco, a visita-surpresa e a observação direta. Em alguns casos, obviamente durante o período de auditoria, claro, durante o período de auditoria: os auditores independentes vão por isso. Então isso seria equivalente ao ISO 9000. O que acontece

[57] Ver Mario Piattini, José Calvo-Manzano, Joaquín Cervera e Luis Fernández Sanz, "Métrica Versión 3", em *Análisis y diseño de aplicaciones informáticas de gestión* (Madri, RA-MA Editorial, 2004), p. 365-406.

> é que o ISO 9000, normalmente, tende a ficar mais no papel. E isso exige, inclusive, a entrevista e um pouco a observação de determinadas práticas que não são complicadas [de verificar...].
> A chave disso é que, os desenvolvedores, alguns por essa filosofia um pouco anárquica, não?, e outros, por simplesmente não terem bem organizado seu processo de trabalho, são sempre muito, muito resistentes a esses tipos de metodologias e de processos organizados. Porque era verdade que normalmente [o método] aumentava a burocracia, não era produtivo. Quer dizer, tinham que continuar fazendo o mesmo e, sem dúvida, criar uma série de papéis adicionais, entre outras coisas.
> Essa não é mais a tendência. Agora essa documentação se trabalha com outras ferramentas. Pelo tempo que se dedica a isso, a ferramenta devolve uma certa parte em produtividade. Porque quando você dá a ela uma série de desenhos, ela gera parte das instruções de programação, com a qual isso tem sido mudado, e existe um conceito que é o que realmente se está tentando implantar para que tudo seja mais verificável, mais controlável, que não é apoiado em papéis, mas em desenhos trabalhados com ferramentas.

Tomar os padrões como verificadores de realidade do trabalho no desenvolvimento de software permite abrir perspectivas e descobrir aspectos da realidade da vida de trabalho dificilmente perceptíveis com os velhos arquétipos e conceitos já usados, e desgastados, das ciências sociais. Por exemplo, as múltiplas formas que adquirem as resistências do trabalho, dos trabalhadores frente aos métodos de controle.

Vale agora exemplificar um estudo, brilhante e revelador, realizado por Brian Nicholson e Sundeep Sahai[58], com um enfoque de investigação que consideramos muito próximo, tanto pelas estratégias como pela ênfase na construção de um modelo teórico, uma vez que a própria realidade investigada, a discussão com os interlocutores sociais e a investigação publicada, fundamentam a pesquisa[59].

O estudo trata de duas empresas de mesmo dono, uma na Inglaterra e outra na Índia. A externalização à Índia leva consigo a formação e a aplicação de normas ISO estritas que formam um coletivo de programadores indianos muito disciplinados. Quando a empresa-mãe quer fazer o mesmo em sua matriz, e ante a resistência dos trabalhadores qualificados da mesma contra o que sentem como a "degradação" do seu trabalho, os funcionários indianos são "importados" à Inglaterra e servem de aríete para tentar quebrar a resistência dos programadores britânicos.

Esse é o aspecto mais interessante desse contexto (o artigo também é exemplar em muitos outros aspectos): a utilização dos indianos de Eron, já disciplinados, por assim dizer, nas "fábricas de software", os quais já estão acostumados às normas ISO, a colocar-se no "ciclo de vida" do produto que a empresa lhes designe, as quais pedem tudo por escrito e documentam o que fazem.

A empresa Gowing tenta assim mudar as atitudes; ou "renovar" os próprios desenvolvedores; ou, em última instância, buscar que saiam da empresa. Esses programadores, que provinham de três empresas diferentes, com culturas muito distintas da que a empresa quer tornar "dominante", podem ser comparados com os "criativos"

---

[58] Brian Nicholson e Sundeep Sahay, "Some Political and Cultural Issues in the Globalisation of Software Development", cit.

[59] Idem.

de RDC, os quais se destacam dos seus companheiros, segundo o diretor da empresa, até no vestir e não hesitam em demonstrar sua arrogância.

Gowin importou a Eron Quality Methodology com um grande histórico de mudanças, que os investigadores seguem em detalhes, inclusive participando de reuniões e debates. O desfecho é uma "mecanização e divisão do trabalho que trouxe consigo o processo [que] foi rechaçado pela contraorganização dos programadores e RDC"[60].

Os autores, por meio da exploração da complexa transferência de normas e padrões, não duvidam em afirmar, conectando-se com a melhor tradição da investigação sobre o *labour process*, que a disciplina levava a uma "produção fordista e de linha de produção"[61].

Trabalho em equipe: coletivos reais e redes virtuais

Uma das pedras de toque na análise da organização do trabalho da produção de software é a constituição de equipes ou grupos de trabalho que, desde meados dos anos 1970, formaram parte da panaceia de "novos métodos de organização do trabalho". Por outro lado, o trabalho do conhecimento, o tratamento da informação e o caráter imaterial da matéria-prima que se utiliza nesse processo obrigam a levar em consideração e a planejar essas novas formas de organização, em contextos de alta tecnologia, que permitam a circulação, o que está posto em comum, o compartilhar uma intervenção sobre um programa, algo que já não está condicionado por barreiras físicas, geográficas, nacionais ou outras. A literatura especializada tem produzido com abundância trabalhos sobre as chamadas "equipes virtuais", comunidades de prática ou coletividades de prática, que podem estar a milhares de quilômetros de distância física e, às vezes, quase tanto em distância cultural ou de estilo organizativo.

Agora, se essa forma de organização de trabalho teve uma grande repercussão nos anos 1970, não cabe esquecer que é necessária uma contextualização que retome as razões, os fins e os atores que intervieram naquela grande mutação organizativa que se pode condensar no lema, e nas instituições correspondentes, de "melhora de condições de trabalho". A capacidade de contestação operária nos centros de trabalho – a colocação em questão da organização, chamada "científica", do trabalho, o taylorismo e o fordismo – foi o motor principal daquelas mudanças. E os "grupos semiautônomos de produção", a forma mais consolidada.

O trabalho em grupo voltou a ser parte integrante da organização do trabalho, de forma massiva, nos anos 1990, em um contexto notavelmente diferente. Dessa vez, por iniciativa empresarial, sem grandes negociações e como corolário ao que se chamou, de novo, o *one best way* da época: a *produção ligeira*, a *lean production*.

[60] Ibidem, p. 38.

[61] Ibidem, p. 39. "In an organisation like Gowing where the main 'product' is software, the Eron methodology helped to disassociate the Gowing management from the RDC methods of development (described by Jones as 'design on the back of a cigarette packet') and towards the fordist production or assembly-line approach."

Ainda assim, hoje em dia, para a constituição de um pequeno quadro de análise das novas organizações da produção, no nosso caso, de software, torna-se imprescindível revisar e colocar em dia o marco de análise e as realidades das equipes de trabalho, os pequenos coletivos de trabalhadores, que podem ter delegados nesses, mais tarefas, mais capacidade de organização, de iniciativa, de ruptura da divisão do trabalho. E verificar sua existência e condições de funcionamento na realidade das nossas atuais "fábricas de software".

Porque, atrás da mesma denominação, podem-se encontrar grandes novidades organizativas ou puras adequações à moda (ideológica) empresarial de uma época. Isto é, que os problemas reais se ocultem atrás de presumidas realidades virtuais[62].

Na realidade, na literatura das "fábricas de software", as equipes virtuais são um desafio, uma possibilidade não sem dificuldades, como nos têm transmitido as pessoas que temos entrevistado na nossa investigação. Em uma revisão da literatura sobre o tema, Luis Martins, Lucy Wilson e M. Travis Maynard dizem que são equipes virtuais aquelas em que "os membros usam a tecnologia para interagir entre si, através de fronteiras geográficas, organizacionais e outras e que estão se convertendo em lugar-comum nas organizações"[63]. Um pouco mais sociológica e menos mediada pela tecnologia é a definição que dá Pasi Pyöriä: as equipes virtuais se definem – a) pelo uso das tecnologias da informação; b) pelo desenho independente das partes importantes do seu trabalho; c) por uma formação profissional alta[64].

Muito bem, o aspecto antitaylorista, não individualizador e não rotinizável também estará sempre presente, ainda que possam se dar aspectos de intensificação do trabalho, de traslado da vigilância e disciplina no interior do grupo assim constituído e, portanto, aos próprios programadores[65].

---

[62] Ver Hans Pruijt, "Teams between Neo-taylorism and Anti-taylorism", *Economic and Industrial Democracy*, v. 24, n. 1, 2003, p. 77-101; Kiflemariam Hamde, "Teamwork: Fashion or Institution?", *Economic and Industrial Democracy*, v. 23, n. 3, 2002, p. 389-420; Luis Martins, Lucy Wilson e M. Travis Maynard, "Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go from Here?", *Journal of Management*, v. 30, n. 6, 2004; John Hughes, Jon O'Brien, David Randall, Mark Rouncefield e Peter Tolmie, "Some 'Real' Problems of 'Virtual' Organisation", cit.

[63] Luis Martins, Lucy Wilson e M. Travis Maynard, "Virtual Teams", cit., p. 805: "Virtual teams, in which members use tecnology to interact with one another across geographic, organisational, and other boundaries, are becoming common place in organisations". Ver também p. 807. Sua *parti pris* os leva a depreciar a comparação com as equipes *face to face*, "posto que estas últimas desaparecem". E na p. 823, "with rare exceptions all organisational teams are virtual to some extent".

[64] Pasi Pyöriä, "Knowledge Work in Distributed Environments", cit., p. 167. Que pode completar-se com o que apresenta Karolus Kraan et al., "Virtual Work: New Insights into the High Road", paper apresentado no RC30 Sociology of Work, sessão 1, "Working Conditions in a Globalized World", XVI World Congress of Sociology, Durban, África do Sul, de 23 a 29 de julho de 2006. O estudo busca uma definição de equipe que permita um trabalho de "high performance and low stress", como um grupo que, evidentemente usando as tecnologias de informação para superar barreiras geográficas etc., seja um "group of people who cooperate to attain a common goal", ibidem, p. 4.

[65] O argumento é desenvolvido coerentemente em Hans Pruijt, "Teams between Neo-taylorism and Anti-taylorism", cit., p. 89, entre outros lugares. Kiflemariam Hamde, "Teamwork: Fashion or Institution?", cit., por sua parte, tem refletido, com um recurso excelente à obra de Simmel, sobre como uma forma de organizar o trabalho que se impõe como moda inevitável acaba se tornando uma instituição quando passa a ser a única maneira de fazer as coisas, sem discussão.

Para o nosso estudo, em todo caso, talvez seja muito importante encaixar claramente o tipo de trabalho de conhecimento que é a produção de software e as características mais arquetípicas dos trabalhadores que compõem o coletivo[66].

Assim, por exemplo, uma forma de se aproximar mais da verdadeira realidade do trabalho, longe de formulações ideais, que são úteis para a reflexão fora do mundo ou do tempo, é a feita por Lindkvist entre "comunidades de conhecimento e coletividades de conhecimento". A diferença é notável, ainda que pareça de matiz: uma coletividade é algo menos estável, mais circunstancial, mais contingente etc., muito mais parecida com as realidades que encontramos no nosso trabalho[67].

---

66 Olav Sorenson, Jan W. Rivkin e Lee Fleming, "Complexity, Networks and Knowledge Flows", cit., distingue as possibilidades de redes e transferências em função da complexidade do conhecimento da qual está se tratando. Nas "indústrias baseadas no conhecimento moderadamente complexo", entre as quais parece incluir o software, pode ser necessária a proximidade social. "Social proximity here refers to the distance between two parties in a social network" e dá como exemplo aquelas redes em que os integrantes nunca se viram, frente aos que têm relação direta. Ver Edward Leamer e Michael Storper, "The Economic Geography of the Internet Age", *Journal of International Business Studies*, v. 32, n. 4, 2001, p. 641-65; Allen Scott e Michael Storper, "Regions, Globalization, Development", *Regional Studies*, v. 37, n. 6 e 7, 2003, p. 579-93; Susan Sherer, "From Supply-chain Management to Value Network Advocacy: Implications for E-supply Chains", *Supply Chain Management: an International Journal*, v. 10, n. 2, 2005, p. 77-83; Timothy Sturgeon, "What Really Goes on in Silicon Valley? Spatial Clustering and Dispersal in Modular Production Networks", cit.; Maria Forsman e Nikodemus Solitander, "Knowledge Transfer in Clusters and Networks: an Interdisciplinary Conceptual Analysis", *Journal of International Business Studies*, Houndmills, 2003, p. 1-23; Neil Coe e Timothy Bunnell, "'Spatializing' Knowledge Communities: Towards a Conceptualization of Transnacional Innovation Networks", *Global Networks*, v. 3, n. 4, 2003, p. 437-456.

67 Lars Lindkvist, "Knowledge Communities and Knowledge Collectivities", cit., p. 1205.

2

A CONSTRUÇÃO DE UM CIBERTARIADO? TRABALHO VIRTUAL NUM MUNDO REAL*

Ursula Huws

É possível afirmar que uma única economia global está em formação em meio aos escombros do colapso da União Soviética de 1989. Na medida em que a Organização Mundial do Comércio (OMC) desmantela toda restrição ao movimento livre de capital, mercadorias, serviços ou propriedade intelectual entre países, abre-se diante das corporações transnacionais um amplo campo. Com os termos de empregabilidade de uma parcela cada vez maior da população mundial determinados, direta ou indiretamente, por essas mesmas corporações, as condições aparentemente estariam finalmente dadas para a realização da injunção de Karl Marx encontrada no fim do *Manifesto Comunista*: "Trabalhadores de todo o mundo, uni-vos". Contudo, existem de fato sinais da emergência de um proletariado global com consciência comum?

Este ensaio toma por ponto de partida uma concepção de capitalismo enquanto força dinâmica cujo motor opera por meio dos processos inter-relacionados de mercadorização e acumulação. Por um lado, tal sistema busca insaciavelmente novas mercadorias de cuja produção a mais-valia pode ser extraída e, por outro, procura novos mercados para alimentar sua expansão voraz. As novas mercadorias aparecem a partir da penetração na economia monetária de atividades que eram garantidas antes pelo trabalho não pago, por doação ou troca, ou da reelaboração de produtos existentes. As atividades humanas e as necessidades, portanto, estão nas duas pontas

* Este texto foi extraído do livro de Ursula Huws, *The Making of a Cybertariat: Virtual Work in a Real World* (Nova York/Londres, Monthly Review/The Merlin, 2003). Tradução de Fernando Ferrone. (N. E.)

do processo: na produção e no consumo. O ímpeto inevitável dá-se rumo à completa industrialização do globo, com a população inteira envolvida, de um lado, na contribuição para a produção ou a circulação de mercadorias e, de alguma maneira, no processo de acumulação de capital e, de outro, numa dependência cada vez maior da aquisição de produtos para sua própria sobrevivência.

O processo de mercadorização implica contínuas mudanças sísmicas na divisão social do trabalho. Esse não é o lugar para descrever em detalhes como, por exemplo, a agricultura de subsistência cede lugar a formas de agropecuária balizadas pelo mercado devido à necessidade de coisas como sementes, ferramentas e fertilizantes; ou de como vender sua produção; ou, ainda, como nesse processo novas categorias sociais são criadas, tais quais o trabalhador rural assalariado sem terra ou o gerente de plantação (*plantation manager*). Ou como as mudanças resultantes numa economia rural forçam os camponeses a enviar seus filhos para a cidade na condição de trabalhadores fabris. Ou como a automação de fábricas gera uma crescente complexidade na divisão do trabalho, acarretando novos grupos localizados entre o proletariado paradigmático e a burguesia: o capataz, o artesão qualificado ou o gerente de compras, por exemplo. Ou, de outro lado, como esses grupos são ameaçados ou reconstituídos na guinada seguinte do desenvolvimento tecnológico. Aqui, basta simplesmente assinalar que sua ascensão, ou queda, afeta não somente a composição da força de trabalho – a organização da produção –, mas também a estrutura do mercado – a organização do consumo –, já que cada um desses grupos tanto compra mercadorias quanto vende seu trabalho.

Esse aspecto torna-se particularmente relevante quando passamos a discutir a atual onda de mudança tecnológica – o amplo uso das tecnologias da informação e da comunicação (TICs) –, pois estas, como não é frequente na história da automação, são tecnologias tanto de produção quanto de consumo. Logo, é provável que a posse ou a carência destas crie uma nova grande ruptura no contexto de populações inteiras. "Divisão digital" é o termo da moda para essa ruptura.

Porém, antes de examinar essa nova demografia em detalhe, é preciso recuar um pouco e definir o que é isso de que falamos, tarefa de forma alguma simples.

Enquanto pensava neste ensaio, escrevi num jornal:

> Trabalhos recentes levantaram de maneira bem precisa o problema de como se denominar os tipos de trabalhos que envolvem a telemática. Mesmo os termos tradicionais são insatisfatórios. "Trabalhadores de colarinho-branco" denominam um tipo particular de trabalhador masculino de escritório que provavelmente deixou de ser típico (se é que, de fato, o foi) em algum momento dos anos 1950. "Não manual" nega a realidade física de martelar um teclado o dia todo. "Trabalho de escritório" liga-o a um tipo particular de localização ao passo que o que importa nos desenvolvimentos recentes é que ele é um tipo de trabalho que pode ser feito em qualquer lugar. E a maior parte dos novos termos é ainda pior. "Telecomutador" aplica-se somente às pessoas que substituíram um tipo de localização (o lar) por outro (o escritório no centro da cidade). "Teletrabalhador" tende a se restringir à prática daqueles que foram realocados e não pode ser aplicado àquela classe inteira de trabalhadores cujo ofício é potencialmente *deslocável*. Alguns comentadores apareceram com categorias como "analista digital" ou "trabalhador do conhecimento", mas – afora soarem mais pretensiosos – esses termos tendem a sugerir uma subcategoria de trabalho localizada no topo da escala de habilidade.

> Por outro lado, "processador de informação" cai na armadilha oposta ao sugerir que pode ser aplicado somente aos trabalhos mais rotineiros, como a entrada de dados. Notei que a unidade da Comissão Europeia denominada "Novos rumos para o trabalho" ultimamente fala sobre "*e*-trabalho" e "*e*-trabalhadores". Certamente isso está afinado com a moda atual no Novo Trabalhismo Britânico, cujos novos decretos governamentais sobre a política para a "Era da informação" incluem referências à indicação de um "*e*-ministro" para se encarregar dos "*e*-negócios" e de um "*e*-enviado" para garantir que essas políticas sejam direcionadas para a "*e*-inclusão". Talvez, "*e*-trabalho" seja, finalmente, a pior opção.[1]

Fiquei interessada ao receber a seguinte réplica vinda de Alice de Wolff, uma pesquisadora baseada em Toronto.

> Diverti-me com sua discussão sobre como chamar "aquilo". Tivemos discussões constantes e muito parecidas sobre "o" tema. Nossa experiência é que existem dois pontos – primeiro, descobrir uma descrição adequada; segundo, encontrar uma à qual os trabalhadores envolvidos façam referência. Não conseguimos realizar ambas as tarefas ao mesmo tempo de maneira satisfatória. Quando utilizamos uma linguagem que não a de "trabalhadores de escritório", "profissionais administrativos" (que não é a minha favorita) ou "assistentes administrativos", as pessoas que realizam esse trabalho não se sentem concernidas. Sinto-me mais confortável com "trabalhadores da informação", pois realmente acho que ele descreve muito bem boa parte do trabalho, além de sugerir uma localização central na "economia da informação". Uso-o, mas também adoto "trabalhadores da linha de frente da informação" quando se trata dos grupos de funcionários de escritório e acho que ele funciona bem quando usado de forma contextualizada. Porém, se tentarmos utilizá-los como título de um trabalho, evento etc., poucas pessoas vão compreender.[2]

Isso apreende muito bem a tensão subjacente a toda discussão de classe: a tensão entre classe enquanto termo analítico (posição de classe objetiva), e enquanto um aspecto da identidade pessoal (posição de classe subjetiva). Por sua vez, tal questão reflete o conflito mais amplo entre estrutura e ação como arcabouços conceituais para a compreensão da dinâmica da mudança social e econômica. Gostaria de não minimizar as dificuldades da solução dessas tensões em relação a outras categorias de classe, tais como "classes trabalhadoras" ou "campesinato". Não obstante, o fato de essas dificuldades emergirem de maneira tão incisiva nesse contexto (que, por falta de um termo melhor, denominarei, por ora, de "trabalho de escritório") indica a existência de uma lacuna específica na história do pensamento socialista.

Com poucas exceções dignas de nota, a literatura a respeito deixa a nítida impressão de que, no atacado, os socialistas preferiram não pensar de forma alguma sobre o assunto. Quando eles relutantemente tiveram que enfrentá-lo, ficaram perplexos diante das maneiras de se categorizar os trabalhadores de escritório. Ou seja, se deveriam agrupá-los, como Rosemary Crompton e Duncan Gallie, respectivamente, num "proletariado de colarinho-branco" ou numa "nova classe trabalhadora"; se seguiriam Vladimir Lenin e Nicos Poulantzas ao localizá-los como uma parte da pequena burguesia, cujos interesses estão com os pequenos empregadores e contra o dos

[1] *Analytica*, Londres, boletim eletrônico n. 5, mar. 2000.

[2] Mensagem eletrônica de Alice de Wolff para Ursula Huws, abril de 2000.

trabalhadores manuais; ou se ficariam com Erik Olin Wright, que os enxerga como quem ocupa "alocações contraditórias dentro de relações de classe"[3]. Marx fornece um pouco de respaldo para cada uma dessas posições. Em sua opinião, a inevitável proletarização da pequena burguesia (trabalhadores artesanais, por conta própria e pequenos empregadores) se dá *pari passu* a uma também inevitável expansão do número de trabalhadores de colarinho empregados (denominados por ele de "trabalhadores assalariados comerciais"). Entretanto, ele recusa conceder aos últimos o estatuto de proletários, afirmando que "o trabalhador comercial não produz diretamente mais-valia", pois "o aumento desse trabalho é sempre o resultado, nunca a causa de aumento de mais-valia". Além disso, Marx partilha da opinião de que "o escritório é sempre infinitamente menor se comparado com a oficina industrial"[4].

Este também não é o lugar para um panorama detalhado dos debates sobre classe. Contudo, vale notar que alguma confusão sobre como situar os trabalhadores de escritório ainda persiste se o conceito de classe for definido no que concerne à ocupação (que corresponde, como Gordon Marshall e outros salientaram, a categorias definidas pelas relações técnicas de produção), às relações sociais de produção (a propriedade ou não dos meios de produção), à divisão social do trabalho, à renda comparada, às hierarquias baseadas em castas ou de outro tipo culturalmente construído (os "estatutos-grupos", de Max Weber) ou alguma outra estratificação empiricamente formulada e despojada de qualquer sustentáculo conceitual coerente, como ocorre na maior parte das categorizações estatísticas oficiais[5].

Durante o século XIX, havia fundamentos empíricos razoáveis para encarar os "empregados de escritório" (*clerks*) como homens. No censo britânico de 1851, mais de 99% das pessoas listadas nessa categoria eram desse gênero. Apesar de uma entrada crescente de mulheres na força de trabalho de escritório a partir da década de 1870, a maior parte da teorização acerca da posição de classe dos trabalhadores de escritório continuava enraizada na premissa de que eles eram do sexo masculino até a década de 1960. Os dois estudos clássicos de trabalhadores de escritório no pós-Segunda Guerra Mundial, o de Charles Wright Mills, *A nova classe média (white collar)*, e o de David Lockwood, *The Black-Coated Worker* [O trabalhador coberto de preto], relevam essa proposição de maneira tão clara em seus títulos que, além disso, de maneiras diferentes, representam uma espécie de desinteresse verbal em face da derrota na tarefa de construir uma definição conceitualmente coerente de trabalho de escritório[6]. Se não

---

[3] Rosemary Crompton e Gareth Jones, *White-Collar Proletariat: Deskilling and Gender in Clerical Work* (Londres/Basingstoke, Macmillan, 1984); Nicos Poulantzas, *Classes in Contemporary Capitalism* (Londres, New Left Books, 1975) [ed. bras.: *As classes sociais no capitalismo de hoje*, Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 1975]; Erik Olin Wright, "The Class Structure of Advanced Capitalist Societies", em *Class, Crisis and the State* (Londres, Verso, 1979).

[4] Karl Marx, *Capital* (Londres, Lawrence and Wishart, 1974, v. 3), p. 299-300, citado em Rosemary Crompton e Gareth Jones, *White-Collar Proletariat*, cit., p. 8.

[5] Gordon Marshall et. al., *Social Class in Modern Britain* (Londres, Hutchinson, 1988), p. 23.

[6] Charles Wright Mills, *White Collar: the American Middle Classes* (Nova York, Universidade Oxford, 1951) [ed. bras.: *A nova classe média (white collar)*, trad. Vera Borba, Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 1969]; David Lockwood, *The Black-Coated Worker* (Londres, George Allen and Unwin, 1958).

há mais traço que separe de maneira definitiva os trabalhadores de escritório do resto da força de trabalho – como podemos imaginar que esses autores pensam –, ao menos as roupas eles têm em comum.

Muito embora se possa simpatizar pelo problema de rótulo, essa cegueira é problemática. Quando esses livros estavam sendo escritos, as mulheres (vestidas, sem dúvida, com *chemisiers new look* de cores brilhantes ou conjuntos de suéteres pastéis) estavam chegando ao trabalho de escritório em números inauditos, de forma que, na época do censo de 1961, representavam algo como dois terços de todos os trabalhadores de escritório, tanto na Grã-Bretanha quanto nos Estados Unidos –; uma proporção que se elevou a três quartos no censo de 1971. Wright Mills, de fato, dedica 6 páginas das 378 de sua obra à discussão sobre a “garota de colarinho-branco”, porém, caracteriza-a principalmente em termos de sua vida amorosa[7]. Uma discussão de gênero não desempenha papel algum na formação de sua sombria conclusão (essencialmente derivada de Lenin) de que os trabalhadores de colarinho-branco nunca desenvolverão formas distintas de ação política e, mesmo se o fizerem, “seu avanço no incremento da estatura na sociedade estadunidense pode não resultar no aumento da liberdade e da racionalidade. Isso porque as pessoas de colarinho-branco carregam mais ilusão do que racionalidade e mais tristeza pelas modernas ansiedades do que desejo pela liberdade”[8].

Há um difuso reconhecimento na obra desses autores de que os trabalhadores de escritório não podem ser vistos como uma única entidade homogênea. Entretanto, isso vem combinado com uma estranha relutância em estudar detalhadamente as diferenças dentro de uma categoria mais ampla, o que pode parecer, nessa situação, uma recusa deliberada em enxergar o que é evidente. Essa obviedade dá pistas para a negligência mais geral do trabalho de escritório na análise socioeconômica e, mais especificamente, no discurso socialista. Confronta o analista de maneira particularmente aguda com a “questão feminina” ainda sem resposta, a qual vem incomodando os puristas da teoria marxista desde o seu aparecimento.

A maior parte das teorias sobre classe, ao menos até a década de 1960, colocavam sem maiores problemas as mulheres na mesma posição de classe de seus pais ou maridos. Se elas não fossem economicamente dependentes desses homens ou se desempenhassem um papel independente na economia (algo com o que alguns teóricos ainda ficam pouco a vontade), isso não apresentaria grandes problemas, pois elas normalmente ocupariam a mesma posição de classe de seus pais ou maridos. Mulheres ou filhas de operários trabalhariam também em fábricas; as esposas e filhas de rentistas também seriam rentistas e assim por diante (o argumento de Marx de que os trabalhadores domésticos não são parte do proletariado provoca algum mal-estar aqui, mas nada muito forte, já que esses trabalhadores são vistos como parte de uma classe obsoleta e de forma alguma imersa no exército de reserva do lumpemproletariado, sobre o qual pode incidir entrada ou saída de proletariado sem prejudicar os elementos teóricos mais importantes).

---

[7] Charles Wright Mills citado em Harry Braverman, *Labor and Monopoly Capital: the Degradation of Work in the Twentieth Century* (Nova York, Monthly Review, 1974), p. 296. [Ed. bras.: *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*, Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 1981.]

[8] Charles Wright Mills, *White Collar*, cit., p. 352-3.

Posto de outra forma, pode-se desenvolver argumentos assumindo-se que as posições de classe das pessoas como *cidadãs* (cuja unidade básica é o lar) seja a mesma que suas posições de classe enquanto *trabalhadores* (cuja unidade básica é o indivíduo) e, de fato, que a primeira deriva da segunda. Enquanto as mulheres são vistas simplesmente como membros de lares, nenhuma tensão entre essas diferentes identidades precisa de destaque e o movimento entre classes (por exemplo, ao casar-se com alguém de uma classe superior ou de uma classe inferior) pode ser resolvido sob a rubrica da "mobilidade social".

As poucas trabalhadoras de escritório são tratadas como trabalhadores, contudo, essa maneira simples de análise não se sustenta. O pesquisador é confrontado com o duro fato de que tais mulheres podem ocupar posições de classe diferentes das de seus maridos ou pais. O mais exaustivo estudo empírico da posição de classe no Reino Unido de que tenho notícia concluiu que "metade das unidades conjugais em nossa amostra são famílias interclasses, usando-se a versão de três categorias do esquema de classe de John H. Goldthorpe"[9]. Disparidades semelhantes aparecem ao se usar métodos de classificação diferentes, como as categorias do Registrar General[*] usadas no Reino Unido ou o esquema neomarxista de Olin Wright.

Isso tem implicações não somente para uma análise da força de trabalho, mas também para uma avaliação social mais geral: se tomado seriamente, o lar não pode mais ser percebido como uma unidade política coerente, mas deve ser encarado como sendo complexo e tendo fissuras; o átomo deve ser quebrado.

Para a nova geração de analistas políticos que chegou à maturidade na década de 1960 e 1970, um sério exame do trabalho de escritório, *enquanto trabalho*, apresentou enormes desafios teóricos, o que pode ser a explicação mais caridosa da razão pois, em termos comparativos, ele era muito negligenciado como objeto dentre os que, na época, estavam tentando reteorizar as classes políticas. Talvez haja uma outra razão mais pessoal enraizada nas origens de classe dessa nova geração de intelectuais de esquerda. No Reino Unido, ao menos, o Estado de bem-estar social do pós-Segunda Guerra abriu novas formas de mobilidade social ascendente para homens e mulheres oriundos das classes trabalhadoras. Uma seleção na faixa etária dos onze anos filtrou uma minoria bem-capacitada em escolas de gramática a partir da qual eles poderiam entrar no sistema universitário então em expansão. Os romances e peças de teatro do período estão repletas do sentimento de culpa de classe que decorre disso. O ato de abandonar a classe dos pais foi duramente experimentado como traição, mas isso veio acompanhado de uma intoxicação pela liberdade intelectual da nova vida do trabalho mental. Um regozijo edipiano pelo escape da autoridade desse pai foi combinado com o sentimento romântico da perda e do exílio do calor e da solidariedade da comunidade da classe trabalhadora que era, ao mesmo tempo, segura e claustrofóbica, politicamente revolucionária e moralmente opressiva. Esses filhos que se moveram rumo ao topo da escala social dos operários (*blue collars*), heróis da obra *Hidden Injuries of Class,* de Richard Sennett e Jonathan Cobb, eram os "cerebrais" (e, portanto, estéreis)

[9] Gordon Marshall et al., *Social Class in Modern Britain*, cit., p. 68.

[*] Setor principal do General Register Office, órgão governamental responsável pelo registro estatístico dos nascimentos, óbitos, casamentos. (N. E.)

estudantes que ficavam dentro de casa estudando para seus exames de admissão na universidade, enquanto seus colegas que tinham deixado a escola ao 15 anos os olhavam com desdém, exibiam suas novas jaquetas de couro e motos e gastavam suas mesadas levando garotas de penteados espalhafatosos até o *Palais* do *rock and roll* nas noites de sexta[10]. Eles se sentiam ao mesmo tempo superiores e excluídos dessa nova cultura consumista da classe trabalhadora e isso, talvez, inspirou neles um permanente desejo de conseguir o respeito desses operários "por ora idealizados". Se, de alguma forma eles pensaram nas trabalhadoras de escritório, foi principalmente enquanto acessórios de classe da burguesia. Um arquétipo do período é a secretária que age como porteira de seu chefe. Com sua frase "Sinto muito, mas ele está numa reunião agora", pronunciada de maneira doce e nítida e seus atrativos sexuais inatingíveis, ela pode humilhar tão eficientemente o representante do sindicato que quer passar quanto o mais empolado dos *maîtres*. Se alguma ação política independente é atribuída de alguma forma a ela, é (talvez fruto de alguma projeção inconsciente) a de uma traidora da classe trabalhadora.

Somente alguma explicação como essa, parece-me, pode dar sentido ao desenvolvimento político subsequente dessa geração de intelectuais homens de esquerda: a romantização e a estereotipação de formas específicas da vida da classe trabalhadora tanto tempo depois que suas características foram ultrapassadas pela história; a quase fetichista preocupação com certos tipos de trabalho manual masculino (mineradores de carvão, motoristas, caminhoneiros, estivadores); a exibição ansiosa e competitiva de seus próprios antecedentes operários; e a insistência em que o feminismo provinha da classe média e era alienado dos homens "reais" da classe trabalhadora.

Na maior parte dos casos, não foi antes do começo da década de 1980 que, na imaginação política deles, eles foram capazes de aceitar que os homens proletários estavam mais para homens que iam buscar seus filhos na escola enquanto esperavam suas esposas chegarem em casa do escritório, do que homens que voltavam para casa cobertos de fuligem do poço ou da fábrica e esperavam encontrar uma refeição sobre a mesa.

Talvez por ter suficiente experiência direta em trabalho manual para não ter que provar sua virilidade política nesse campo, foi Harry Braverman quem constituiu a honorável exceção ao modelo e empreendeu, em seu monumental *Labor and Monopoly Capital*, o primeiro comprometimento teórico sério com o trabalho de colarinho-branco, o qual reconheceu o escritório como um *locus* diferenciado da luta entre capital e trabalho[11]. Ele também demonstrou a ligação entre a mudança tecnológica e a mudança na divisão do trabalho. Sua tese (essencialmente marxista) da "degradação" foi posteriormente desafiada desde uma perspectiva weberiana por Goldthorpe, que argumentou que a evidência empírica (derivada de um estudo de dados censitários) não apoiava a hipótese da proletarização, mas, pelo contrário, o que estava acontecendo era o desenvolvimento de uma nova "classe dos serviços"[12]. Talvez mais importante do que Braverman estar "certo" nos detalhes de sua análise,

---

[10] Richard Sennett e Jonathan Cobb, *The Hidden Injuries of Class* (New York, W. W. Norton, 1972).

[11] Harry Braverman, *Labor and Monopoly Capital*, cit.

[12] John H. Goldthorpe, *Social Mobility and Class Structure in Modern Britain* (Oxford, Clarendon, 1980); Idem, "On the Service Class: Its Formation and Future", em Anthony Giddens e Gavin Mackenzie (orgs.), *Social Class and the Division of Labor* (Cambrigde, Universidade Cambrigde, 1982).

esse debate – coincidindo como ocorreu com uma torrente tremenda de cuidadosas especulações feministas sobre a relação entre classe e gênero, entre trabalho pago e não pago e entre a natureza da "habilidade" e a explicação para a segregação de gênero no mercado de trabalho – abriu um imenso e fértil campo de investigação[13].

A literatura que resultou dessas especulações cobriu um amplo espectro: manuais de *agitprop* para incitar trabalhadores de escritório à ação, como os elaborados por Jean Tepperman e Judith Gregory nos Estados Unidos ou por Marianne Craig na Grã-Bretanha; estudos acadêmicos sérios, como os de Rosemary Crompton e Gareth Jones na Grã-Bretanha ou Ann Game e Rosemary Pringle na Austrália; ou panoramas mais jornalísticos dando suporte anedótico à tese da proletarização, como os de Louise Kapp Howe, Robert Howard ou Lenny Siegle e John Markoff, também nos Estados Unidos[14].

Além da elaboração de questões interessantes, isso tudo contribuiu incomensuravelmente para o montante de conhecimento empírico das condições de trabalho no escritório, das maneiras pelas quais estas se transformaram sob o impacto combinado da reestruturação dos mercados, do triunfo ideológico do neoliberalismo e da mudança tecnológica. A maior parte desses estudos, entretanto, reflete o fato de que eles são feitos dentro de localidades geográficas específicas. Os mercados de trabalho analisados por eles são geralmente de tipos nacional ou regional e as posições dos trabalhadores são mapeadas contra as de seus compatriotas em outras indústrias ou ocupações dentro desses mercados. Embora tenha havido um certo número de estudos sobre a globalização dos operários (*blue collars*), pouca atenção se dá às implicações da relocalização do trabalho não manual através das fronteiras nacionais. Exceção parcial seja feita à série de estudos empíricos de pequena escala feitos com trabalhadores encarregados da entrada de dados de países em desenvolvimento que implicitamente segue a tese da degradação de Braverman ao estabelecer comparações com as condições das funcionárias no trabalho produtivo[15]. O

---

13 Desenvolvi amplamente algumas dessas ideias em meu livro *The Making of a Cybertariat*: Virtual Work in a Real World (Nova York/Londres, Monthly Review/The Merlin, 2003).

14 Jean Tepperman, *Not Servants, Not Machines: Office Workers Speak Out* (Boston, Beacon Press, 1976); Judith Gregory, *Race Against Time* (Cleveland, 9 a 5, 1981); Marianne Craig, *The Office Worker's Survival Handbook* (Londres, BSSRS, 1981); Rosemary Crompton e Gareth Jones, *White-Collar Proletariat*, cit.; Ann Game e Rosemary Pringle, *Gender at Work* (Londres, Pluto, 1984); Louise Kapp Howe, *Pink Collar: Inside the World of Women's Work* (New York, Avon, 1977); Robert Howard, *Brave New Workplace* (Nova York, Viking/Penguin, 1985); Lenny Siegel e John Markoff, *The High Cost of High Tech* (Nova York, Harper and Row, 1985).

15 Isso é discutido em Ursula Huws, Nick Jagger e Siobhan O'Regan, *Teleworking and Globalization* (Brighton, Institute for Employment Studies, 1999). Ver também Anne Caroline Posthuma, "The Internationalization of Clerical Work: a Study of Offshore Office Services in the Caribbean", SPRU Occasional Paper nº 24, Brighton, Universidade de Sussex, 1987; Antonio Soares, "The Hard Life of the Unskilled Workers in New Technologies: Data Entry Clerks in Brazil", em Hans-Jorg Bullinger (org.), *Human Aspects in Computing* (Amsterdã, Elsevier Science Publishers, 1991); Idem, "Telework and Communication in Data Processing Centers in Brazil", em Urs E. Gattiker, *Technology-Mediates Communication* (Berlim/Nova York, Walter de Gruyter, 1992); Dennis Pantin, *Export-Based Information Processing in Caribbean, with Particular Respect to Offshore Data Processing* (Genebra, Fiet, 1995); Ruth Pearson, "Gender and New Technology in the Caribbean: New Work for Women?", em Janet Momsen, *Gender Analysis in Development*, Discussion Paper nº 5 (Norwich, University of East Anglia, 1991); Ruth Pearson e Swasti Mitter, "Employment and Working Conditions of Low-Skilled Information-Processing Workers in Less Developed Countries", *International Labor Review*, Genebra, v. 132, abr. 1993.

que está faltando é uma análise que examine a posição desses trabalhadores de escritório tanto em seu próprio mercado de trabalho local quanto em relação a outros elementos comparativos de outros países[16]. Eis uma tarefa gigantesca cuja realização não ousarei aqui. Por outro lado, o que tentarei realizar na próxima seção deste ensaio é limpar um pouco do entulho que atualmente impede a clareza de pensamento para especificar os tipos de questões que os pesquisadores terão de fazer de modo a produzir a evidência que poderá tornar tal análise possível no futuro.

Começaremos por delinear algumas das dimensões do problema. Trabalhadores de escritório (manteremos, por enquanto, esse termo insatisfatório) podem ser definidos, no mínimo, de seis maneiras diferentes: a) em termos da *relação funcional de seu trabalho com o capital*; b) em termos de suas *ocupações* (seu lugar na divisão técnica do trabalho); c) sua *relação social com a produção* (a propriedade ou não dos meios de produção); d) seu lugar na *divisão social do trabalho* (inclusive a divisão de gênero do trabalho no lar); e) as *rendas comparadas* (e, em consequência, sua posição no mercado enquanto consumidores); f) seu *status* social. Definições construídas com base nesses diferentes critérios não são necessariamente contíguas e produzem trocas e grupos sobrepostos, cindidos em contradições internas. E, obviamente, as categorias estruturais assim criadas podem não ser encaradas como relevantes pelos próprios trabalhadores de escritório que, em suas trajetórias verticais ou horizontais através das fronteiras, podem preferir se diferenciar entre si por meio de outros critérios – suas qualificações educacionais, por exemplo, ou seus hábitos de consumo, ou onde vivem, ou, como Wright Mills ou Lockwood salientaram, por meio das roupas que vestem.

Toda a análise é tanto mais complicada pelo fato de que os dados empíricos, na forma de estatísticas oficiais, são construídos usando sistemas de classificações que não mapeiam claramente o interior de nenhuma dessas categorias analíticas. Não obstante, recapitulemos a evidência, tal qual em relação a cada uma destas abordagens. Primeiramente, em termos de sua *relação com o capital*, o trabalho de escritório pode ser encarado como abarcando as seguintes categorias funcionais: a) design ou elaboração do conteúdo de produtos e serviços – incluindo coisas como desenvolvimento de software, editoração eletrônica, webdesign, design de produtos etc.; b) compra de insumos para esses produtos ou serviços e sua venda – com um exército de empregados cujo número, segundo Braverman, multiplica-se exponencialmente segundo o número de transações devido à necessidade de o valor de cada transação ser registrado por um "espelho" num sistema que "assume a desonestidade, deslealdade ou negligência de cada ação humana utilizada por ele"; c) gerenciamento do processo de produção e distribuição dos próprios trabalhadores – descendentes dos "apontadores" do século XVIII, essa classe hoje inclui tanto uma gama de funções de gerenciamento e supervisão de recursos humanos quanto tarefas logísticas; d) circulação – uma boa parte do setor relacionado a bancos e

[16] Exceções são a análise de Christopher May, *The Rise of Web-Back Labor: Global Information Society and the International Division of Labor* (Plymouth, Plymouth International Studies Center/Universidade de Plymouth, 1999) e os estudos de campo pioneiros de Jan Sinclair Jones em vários artigos inéditos e em "First You See It, Now You Don't: Home-Based Telework in the Global Context", artigo de trabalho apresentado na Conferência da Associação Australiana de Sociologia, Universidade Monash, Melbourne, de 5 a 7 de dezembro de 1999.

a serviços financeiros se enquadram nesta categoria, assim como funções relacionadas à contabilidade e ao varejo; e) reprodução da força de trabalho – atividades associadas com a docência, cuidados com crianças, cuidados com saúde, trabalho social etc.; f) funções governamentais locais, nacionais ou internacionais conectadas com a provisão de infraestrutura, gerenciamento de mercado e policiamento da população[17].

Destas categorias, somente c) e d) correspondem aos "trabalhadores comerciais" de Marx, a respeito de quem ele afirmava: "Os trabalhadores comerciais não produzem mais-valia diretamente [...] o aumento desse trabalho é sempre o resultado, nunca a causa de mais mais-valia"[18]. A categoria a) gera um acréscimo ao produto na forma de conhecimento, muito parecido a contribuição de habilidade do trabalhador artesão do passado. Sua existência enquanto uma tarefa não manual separada é meramente o reflexo de um aumento na divisão do trabalho. Trabalhadores nessas categorias, pode-se argumentar, contribuem diretamente para a criação de mais-valia na medida em que o produto de seu trabalho é apropriado por seu empregador.

Tal tipologia poderia ser esboçada em qualquer momento dos últimos duzentos anos. Entretanto, aplicá-la a qualquer caso específico mostrou-se incomensuravelmente mais complicado com o passar dos anos e a divisão do trabalho tornou-se cada vez mais complexa.

Talvez a mudança mais importante que ocorreu foi a crescente mercadorização das atividades de "serviço". Nos mercados comparativamente simples observados por Marx e Friedrich Engels era factível observar a mercadoria capitalista arquetípica como um objeto físico construído numa fábrica. Um produto desenvolvido tanto para ser vendido para outro capitalista como meio de produção de outros objetos físicos (por exemplo, um tear, um barril ou uma impressora gráfica) ou para ser vendido para um atacadista ou varejista para o consumo final (uma camiseta, uma barra de sabão ou um jornal). Desde então, enormes elaborações ocorreram. Cada um dos tipos de atividade apontados acima se tornou a base de hospedagem de novas mercadorias, de softwares a drogas controladoras da mente, de sistemas de vigilância eletrônicos a cartões de crédito, de cd-roms a alarmes para bebês. Embora os princípios da análise econômica permaneçam os mesmos, estudá-los no nível de suas partes constituintes e representar suas interações entre si e com a realização das funções primárias apontadas acima é algo intrincado e que leva muito tempo. De fato, em alguns casos, o processo pode parecer com dar *zoom* num fractal, uma descida em círculos cada vez menores dentro de outros círculos semelhantes, com a aparente inventividade interminável do capital, em que cada área da atividade humana se torna a base para novas mercadorias capazes de produzir lucro. Dentro do processo de produção de cada mercadoria, mesmo se ele for realizado dentro de uma organização tronco como um tipo de circuito secundário no processo de produção de outro, toda a gama de atividades (design, gerenciamento, execução, entrega ao consumidor) é reproduzida em miniatura. Essa tarefa de designar

---

[17] Harry Braverman, *Labor and Monopoly Capital*, cit., p. 303.

[18] Karl Marx, *Capital*, cit., p. 299-300, citado em Rosemary Crompton e Gareth Jones, *White-Collar Proletariat*, cit., p. 9.

trabalhadores segundo sua relação funcional com o capital torna-se cada vez mais difícil pela crescente complexidade da divisão do trabalho dentro das funções.

A análise complica-se ainda mais devido às mudanças que ocorrem na propriedade das estruturas de corporações. Os efeitos combinados da privatização, da desagregação de grandes organizações em suas partes constituintes, da convergência entre setores, da propriedade cruzada e da "integração vertical" criaram uma confusão nas claras divisões tradicionais entre setores "primários", "secundários" e "terciários" e entre os setores "público" e "privado" da economia, bem como entre as categorias subsetoriais criadas pelos estatísticos governamentais. O novo setor "multimídia", por exemplo, agrupa organizações tradicionalmente classificadas em lugares diferentes, incluindo o setor público (corporações transmissoras públicas); manufaturas em metal (empresas de hardware por meio de suas divisões de software e manufaturas eletrônicas); impressão e manufatura de papel (empresas jornalísticas); gravadores e manufatura de fitas; manufatura de brinquedos (os ancestrais das empresas de jogos de computador); serviços de negócios e financeiros (empresas independentes de software que não são ramos de manufaturas de computadores); e distribuidores de filmes e empresas de telecomunicação. Ocorre convergência em outras áreas da economia também; por exemplo, entre serviços bancários e varejo e, graças à biotecnologia, entre a área farmacêutica e a agricultura.

Não somente os velhos setores se dissolvem e novos se formam, mas há também complexas inter-relações entre os atores corporativos envolvidos. Alguns entraram em alianças cambiantes para cavar mercados específicos ou para colaborar com o desenvolvimento de novos produtos, empresas compraram ações entre si mutuamente (isto é, de outras empresas que as pessoas pensam que são concorrentes); e fusões, separações e transferências de administração são anunciadas continuamente[19]. Para deixar as coisas ainda mais complicadas, em acréscimo a esses rearranjos externos, a maior parte das empresas está envolvida também em processos de reorganização interna por meio dos quais as funções individuais são transformadas em custos separados ou em centros de lucro, ou flutuam independentemente como empresas separadas. Acrescente-se a isso o impacto da terceirização de operações para empresas externas e chegamos a uma situação na qual as corporações não podem mais ser encaradas como estáveis e homogêneas. Assim, elas devem ser vistas como entidades mutuamente interpenetrantes num constante fluxo levado adiante por uma elaborada teia de contratos em contínuo processo de renegociação. A classificação setorial do "empregador", ao qual qualquer dado trabalhador está relacionado num quase acidental subproduto de todos esses jogos de palavras, torna impossível usar as estatísticas oficias, ao menos em sua forma atual, como base para uma análise séria.

Um segundo método de definir os trabalhadores de escritório relaciona-se com suas *ocupações* – as tarefas que eles realizam em seus processos de trabalho. Onde os trabalhadores foram capazes de se organizar efetivamente no passado e fundar associações profissionais ou sindicatos, e especialmente onde a negociação foi bem-sucedida

[19] Alianças estratégicas, *inter alia*, são discutidas por John H. Dunning, *The Globalization of Business* (Londres, Routledge, 1993).

em tornar qualificações reconhecidas na base para a limitação da entrada em negócios particulares ou profissões, essas ocupações podem ser encaradas como muito bem definidas socialmente. Suas fronteiras ficam explícitas nessas negociações e suas práticas definidas pelo costume e pela vigilância de atores que esperam ganhar com a continuação dessas formas de enclausuramento, para usar o termo weberiano de Frank Parkin[20]. Na maior parte dos casos, entretanto, as tarefas realizadas por um dado grupo qualquer de trabalhadores estão determinadas em grande medida pela divisão técnica do trabalho, e seus processos de trabalho estão modelados pela forma da tecnologia prevalecente (que, por sua vez, é modelada pela assunção daqueles que a comissionam e nos quais as relações sociais de produção existentes estão, portanto, já imiscuídas).

Mesmo nos grupos ocupacionais que defenderam suas práticas de trabalho herdadas mais fortemente contra os assaltos do último quartel de século XX, tornou-se impossível resistir inteiramente ao impacto das tecnologias da informação e da comunicação. Hoje em dia, até médicos e advogados – para não mencionar engenheiros de telecomunicações – geralmente conferem seus *e-mails* de tempos em tempos e a expectativa por ter uma secretária pessoal desapareceu entre os executivos com menos de 45 anos, exceto para aqueles que ocupam postos mais altos na profissão. Enquanto isso, ao longo do resto da força de trabalho deu-se uma convergência extraordinária e sem precedentes. Do pessoal de televendas aos compositores tipográficos, dos indexadores de livros aos subscritores de seguros, dos livreiros aos responsáveis pelos livros contábeis, dos inspetores de planejamento aos cortadores de modelo, uma ampla e crescente proporção do tempo de trabalho diário é gasta de forma idêntica: sentar com uma mão pousada sobre o teclado e outra dançando de um lado para o outro das teclas para o mouse. Encarando esses trabalhadores a partir da tela, enquadradas num pseudo baixo-relevo, estão feias barras cinzentas exibindo em diferentes línguas locais “Arquivo”, “Editar”, “Exibir”, “Ferramentas”, “Formatar”, “Janela” ou “Ajuda”, um rastro apavorante de algum empregado da Microsoft do final dos anos 1980 carente de senso estético. Já se foram as máquinas de linotipo, os Rolodex, os índices de cartão, as folhas de papel quadriculado, o mimeógrafo, os quadros negros, as mesas de corte, a máquina de telex e toda aquela miríade de ferramentas de meados do século XX cujo domínio específico habilitava uma pessoa a um posto específico – o orgulhoso detentor de uma habilidade única. Foi-se também a identidade compartilhada com outros detentores da mesma habilidade. Deve ser lembrado, claro, que a segurança proporcionada pela posse dessas habilidades era frequentemente a segurança oferecida pela camisa de força. Transferibilidade limitada significava crescente vulnerabilidade a cada onda de inovação tecnológica, porém, proporcionava uma base para a organização e o desempenhar de algum papel na negociação dos termos nos quais as novas tecnologias seriam introduzidas.

As habilidades requeridas para operar um computador e seus numerosos acessórios de comunicação não devem ser, obviamente, confundidas com a totalidade dos requisitos de um dado emprego. Frequentemente, eles estão subordinados a outras

[20] Frank Parkin, *Marxism and Class Theory* (Londres, Tavistock, 1979).

habilidades "centrais" – as aptidões requeridas para o emprego "em si". Entretanto, este também pode se submeter a um processo de modificação (que pode tomar a forma de rotinização ou total mercadorização) que está mudando a sua natureza. Trabalhadores sociais, por exemplo, podem ver-se preenchendo formulários padrões numa tela de computador em vez de redigi-los no papel ou de entregar relatórios mais nuançados e profissionalmente qualificados para seus clientes; professores podem ver-se administrando testes padrões; agentes de seguros podem perder a discrição ao decidir que compensação um reclamante deve receber; jornalistas de internet podem ser obrigados a escrever em apertados modelos pré-definidos; e arquitetos podem ser reduzidos à tarefa de recombinar componentes padrões. Frequentemente, essas transformações são disfarçadas por uma mudança na divisão do trabalho. A descrição do emprego de um profissional pode ser fatiada em seu núcleo e o número de pessoas reduzido, ao passo que os antigos componentes do emprego que são capazes de rotinização são transferidos para trabalhadores de baixa qualificação. Assim, por exemplo, perguntas rotineiras feitas a um sistema de ajuda podem ser respondidas por meio do uso de respostas automáticas por *e-mails* ou por um pessoal júnior, ao passo que somente problemas realmente difíceis seriam encaminhados para *experts* melhor remunerados. Ou pessoas doentes poderiam ser encorajadas por enfermeiras a ligar para um *call center* antes de marcar uma consulta com um médico, assim como no UK NHS Direct.

Em geral, pode-se afirmar que o número de tarefas envolvendo habilidades padrões genéricas relacionadas a computadores está crescendo rapidamente. Isso independe do fato da medição ser feita em termos do número de pessoas cujos empregos envolvem essas tarefas exclusivamente ou em termos da proporção do tempo gasto em tais tarefas por trabalhadores cujos empregos também requerem outras habilidades (ou, de fato, ambos). O fenômeno tem consequências curiosas e contraditórias. O fato de essas tarefas serem hoje genéricas fez com que elas deslizassem de emprego para emprego, empresa para empresa e indústria para indústria. Porém, pela mesma razão, cada trabalhador tornou-se mais facilmente dispensável, mais facilmente substituível; portanto, as novas oportunidades também constituem novas ameaças. A combinação dessa nova mobilidade ocupacional com a grande expansão do *pool* de trabalho potencial também fez com que fosse muito mais difícil construir grupos de identidade estáveis baseados em habilidades compartilhadas. Tentativas de construir barreiras ao redor de grupos de habilidades foram frustradas pela velocidade da mudança. Qualquer investimento de tempo e esforço no aprendizado de um novo pacote de softwares pode ser perdido em questão de meses pelo lançamento de uma atualização. Hierarquias existentes são desafiadas precisamente no momento em que novas linhas divisórias são criadas. No escritório central, o *e-mail* coloca os membros seniores e juniores em comunicação direta um com o outro, removendo camadas intermediárias de gerenciamento e uma estranha nova camaradagem se desenvolve entre colegas de diferentes graus no momento em que um mostra ao outro como eliminar um vírus ou descompactar um anexo complicado. Mas, instantaneamente, um golfo intransponível pode ter sido aberto entre esses mesmos membros do escritório central e seus empregados filiais num remoto *call center* ou local de processamento de dados.

Quando a única coisa que pode ser prevista com segurança é a de que haverá mais mudanças, é difícil fazer generalizações amplas sobre as tendências educacionais: ao passo que alguns processos são taylorizados e requerem menos qualificações, outros tornam-se mais complexos e requerem múltiplas qualificações; enquanto alguns grupos são excluídos, outros veem novas oportunidades sendo abertas. Um interessante estudo empírico recentemente concluído no Canadá por Marie Lavoie e Pierre Therrien explora as relações entre a computadorização e a estrutura empregatícia. Seguindo Lars Osberg, Edward Wolff e Willian Baumol, esses pesquisadores dividiram as ocupações em cinco categorias: "trabalhadores do conhecimento", "trabalhadores do gerenciamento", "trabalhadores dos dados", "trabalhadores dos serviços" e "trabalhadores das mercadorias". Eles concluíram que a categoria na qual deu-se o maior crescimento associado com a computadorização não foi – como o senso comum crê – nos "trabalhadores do conhecimento", mas nos "trabalhadores dos dados" – naqueles que "manipulam e usam a informação desenvolvida pelos trabalhadores do conhecimento"[21]. Isso fornece algum apoio para o argumento de que a tendência à rotinização supera, em termos numéricos, a tendência ao trabalho mais criativo, tácito e multiplamente habilitado.

As estatísticas oficiais não têm nenhuma categoria intitulada "*webdesigner*", "operador de *call center*" ou outra nova categoria ocupacional que está emergindo, muito embora elas figurem em anúncio de empregos e são claramente operacionais no mercado de trabalho. A questão é: quão permanente supostamente elas são? E, formarão eles a base de novas identidades coletivas? Ou, os trabalhadores escolherão agrupar-se em relação a alguma outra variável, como, por exemplo, o empregador para o qual eles trabalham ou o local no qual eles estão baseados? A resposta a essa questão será um determinante crucial da extensão a qual as novas identidades de classe desenvolverão independentemente da geografia e do potencial para a organização em nível transnacional.

Uma terceira abordagem na caracterização dos trabalhadores de escritório envolve a análise de suas *relações com os meios de produção*. Colocado de forma crua, na clássica formulação marxista, se os trabalhadores possuem os meios de produção, eles são parte da burguesia; se se trata de assalariados trabalhando para um empregador que possui os meios de produção (e, portanto, produzindo mais-valia), então eles podem ser designados como pertencendo ao proletariado. Trabalhadores autoempregados e proprietários de pequenas empresas, nesse modelo, pertencem à pequena burguesia que, na sequência, serão duramente esmagados na luta primária entre o capital e o trabalho e seus membros serão pauperizados ou proletarizados, exceto pelos poucos sortudos que se tornarão capitalistas.

Mas mesmo esse modelo está cada vez mais difícil de ser aplicado aos trabalhadores de escritório. Em primeiro lugar, a tendência de extinção do autoempregamento está dificil-

---

[21] Lars Osberg, Edward Wolff e Willian Baumol, *The Information Economy: the Implications of Unbalanced Growth* (Quebec, Institute for Research on Public Policy, 1989); Marie Lavoie e Pierre Therrien, *Employment Effects of Computerization* (Ottawa, Human Resources Development Canada Applied Research Branch, 1999).

mente se realizando. Embora ele não tenha se expandido na taxa esperada pelo neoliberais ao longo dos anos 1980, o autoempregamento continua francamente constante, ao menos na maior parte dos países desenvolvidos. Em toda a União Europeia, por exemplo, tal modalidade de ocupação constituía uns 15% dificilmente cambiantes da força de trabalho ao longo de mais de duas décadas, entre 1975 a 1996[22]. Essa categoria "guarda-chuva" inclui um espectro de diferentes posições de classe. Num extremo estão os autoempregados com uns poucos empregados que podem talvez ser encarados como pequeno-burgueses no sentido clássico; depois, há os genuínos *freelancers*, que trabalham para uma gama de diferentes empregadores; e, no outro extremo, estão os trabalhadores ocasionais cujo estatuto de autoempregado é um reflexo da fraqueza do mercado de trabalho – pessoas que não têm os músculos negociadores para insistir num contrato de trabalho adequado, muito embora estejam efetivamente trabalhando para um único empregador. Apesar da falta de mudança em seus números globais, a evidência do Reino Unido sugere que a composição desse grupo está mudando na direção do fim casual do espectro. Um estudo realizado por Martin Campbell e Mary Daly revelou que a proporção de pessoas autoempregadas com empregados caiu dos 39% para 31% entre 1981 e 1991, enquanto Meager e Moralee descobriram que os novos participantes dessa forma de ocupação eram, em sua maior parte, jovens, mulheres e entravam em atividades de serviço com menor valor agregado do que os antigos participantes[23]. Depois de analisar os dados do *British Household Panel Survey*, eles concluíram que a chance de uma pessoa autoempregada estar na categoria das pessoas com menos rendimento (os 10% mais baixos) era três vezes maior do que a de um empregado. Mesmo quando havia uma compensação pelo baixo nível de rendimentos do autoempregado, a probabilidade continuava duas vezes maior[24].

Contudo, o autoempregamento não é necessariamente uma condição permanente. Outro estudo realizado por Meager e Moralee, baseado numa análise longitudinal dos dados do *European Labor Force Survey* descobriu altas taxas de fluxos positivos negativos[25]. Isso torna difícil encarar o autoempregamento como um mercado estável de identidade de classe, assim ele pode meramente ser encarado como um ponto médio entre diferentes empregos.

Outro fator que dificulta enxergar o autoempregado como uma categoria separada é a tendência crescente a gerenciar empregados "como se" eles também fossem autoempregados ou, para usar a fórmula de Amin Rajan, insistir na "flexibilidade do conjunto mental"[26]. Práticas como o gerenciamento por resultados ou pagamentos relativos ao desempenho, com contratos nos quais as horas de trabalho não estão especificadas, combinam com pressões intensificadas de trabalho e medo de redundância

---

[22] European Labor Force Survey, Eurostat.

[23] Martin Campbell e Mary Daley, "Self-Employment: Into the 1990s", *Employment Gazette*, v. 100, n. 6, jun. 1992.

[24] Nigel Meager, Gill Court e Janet Moralee, "Self-Employment and the Distribution of Income", em John Hills, *New Inequalities* (Cambrigde, Universidade Cambrigde, 1996).

[25] Idem.

[26] Amin Rajan e Penny van Eupen, *Tomorrow's People* (Kent, Create, 1998).

para produzir a situação na qual o poder coercitivo do gerente é internalizado. O ritmo de trabalho é, portanto, ditado por uma condução compulsiva autogerada, em vez da autoridade implícita do chefe. Mais próximas das taxas por peça de trabalho dos sistemas de desligamento (*putting-out*) que os baseados no tempo pago (apesar do trabalho no ritmo da máquina) da fábrica, esse método de gerenciamento atrapalha a relação entre os trabalhadores e o empregador, uma confusão que é intensificada onde não há uma separação física entre eles. Um trabalhador em vinte na força de trabalho britânica e uma proporção ligeiramente mais alta na América do Norte, Escandinávia e nos Países Baixos (embora mais baixa no resto da Europa) agora trabalha dentro de casa ao menos um dia por semana usando um computador com um link de telecomunicação para entregar seu trabalho. Destes, aproximadamente a metade é formalmente autoempregada. Já que a maior parte dos trabalhadores possuem seus próprios computadores, o observador pode ser tentado a encará-los como os equivalentes no século XXI dos tecelões manuais que trabalhavam em seus lares, porém esses computadores pessoais isoladamente considerados podem ser encarados como meios de produção? Um tear pode ser usado para produzir tecido independentemente de outro tear, ao passo que, na maior parte dos casos, o valor de um computador para o empregador reside no fato de que ele está conectado a outros, num sistema que não pertence ao empregado.

Esse é um ponto controverso, cuja investigação mais aprofundada não cabe aqui. Ele se relaciona interessantemente, entretanto, com outra questão que tem alguma pertinência. Ao menos numa economia altamente mercantilizada, pode-se argumentar que a relação geral dos indivíduos com o capital (e, portanto, sua posição de classe), para fazer sentido, precisa ser considerada não somente em relação aos meios de produção, mas também aos “meios de consumo” ou “meios de reprodução”.

O processo inexorável de mercadorização resultou no declínio das indústrias de serviço de consumo e sua substituição por mercadorias de capital. De modo a servir-se a si próprios e a suas famílias, colocá-los para trabalhar em qualquer outra função é cada vez mais necessário para os trabalhadores investirem em tais mercadorias de capital, de carros a máquinas de lavar. Além disso, a única forma de atingir um padrão decente de moradia é comprar a casa própria. A necessidade de pagar por todos esses produtos amarram cada vez mais fortemente os trabalhadores ao mercado. Como Andrew Carnegie, há mais de um século, inteligentemente notou, a melhor proteção contra greves e insurreições é uma classe operária que possui sua própria moradia[27]. Assim, no mínimo, pode-se argumentar que o grau de sucesso na obtenção dessas coisas pode afetar a visão subjetiva dos trabalhadores de sua própria posição de classe. Agora, ainda está para ser provado se isso constituiria uma diferença objetiva. Pode haver uma analogia entre a relação dos trabalhadores com seus “meios de reprodução” e suas relações com os “meios de produção” segundo a qual o proprietário da casa ocupa uma posição análoga com a do trabalhador artesão independente ou o proprietário

[27] Andrew Carnegie, citado em Barbara Ehrenreich e Deirdre English, *For Her Own Good* (Londres, Pluto, 1979).

de um negócio de uma só pessoa. Essa analogia pode ser levada mais adiante: a divisão do trabalho em "trabalho de reprodução" não necessariamente envolve somente os próprios donos das casas. Eles também podem empregar faxineiros, babás ou outros empregados, assim ocupando um lugar na divisão do trabalho reprodutivo, que é o equivalente daquele do pequeno empregador na produção[28]. Esse assunto é especialmente importante na consideração da posição de classe dos "novos" trabalhadores da informação em países em desenvolvimento ou recém-desenvolvidos, nos quais a utilização de empregados, incluindo aqueles que moram no próprio local de trabalho, é mais comum. Em Hong Kong, por exemplo, Gerard Greenfield relata que é comum trabalhadores manuais qualificados – como engenheiros – e trabalhadores de escritório com baixas remunerações – tal como trabalhadores de *call centers*, trabalhadores em venda direta, trabalhadores de empresas de *pagers* e celulares – habitarem acomodações de baixo aluguel, empregando um "ajudante" doméstico que more no próprio local.

> Famílias de trabalhadores cuja renda simplesmente não podem acomodar um ajudante doméstico ainda os contratam, exercendo extrema pressão sobre eles em vista de minimizar os custos e de fazer "seu dinheiro render mais". Há também uma tendência crescente em contratar ajudantes domésticos indonésios "mais baratos" cujo número total já chega a 350 mil. É interessante notar que, na sequência da crise financeira asiática, o governo de Hong Kong interveio para aliviar as dificuldades da família média ao congelar os salários dos ajudantes domésticos.[29]

O uso de variáveis não ocupacionais para atribuir a trabalhadores uma posição de classe não foi, em minha opinião, verificado e precisa de mais análises. Contudo, isso é particularmente interessante no contexto do crescimento do trabalho em casa, já que o trabalhador em casa fornece muitas das coisas normalmente fornecidas pelo empregador: o local de trabalho, de estoque, aquecimento, iluminação, seguros, tempo para entradas e saídas, gerenciamento e monitoramento (na forma de autogerenciamento, preenchendo relatórios e planilhas de horários etc.) bem como na exposição à vários riscos de saúde e de segurança. O computador doméstico desempenha um papel interessante e ambíguo nisso tudo, já que é um instrumento tanto de produção quanto de reprodução, é usado tanto para fazer encomendas na mercearia ou para a lição de casa das crianças quanto para o trabalho em si.

As tecnologias de informação e comunicações desempenham um papel central em tornar as fronteiras entre o trabalho e o consumo mais diáfanas, constituindo uma interface cambiante entre os servidores e os clientes. Uma encomenda de bilhete aéreo, por exemplo, pode ser transmitida por telefone e processada por um trabalhador de *call center* ou colocada diretamente no site da empresa aérea pelo consumidor; o trabalho de inserir os dados pode tanto ser pago quanto não pago. É, portanto, difícil separar a discussão do trabalho em trabalho "produtivo" pago de uma discussão mais

---

[28] Ver Brigitte Young, "The 'Mistress' and the 'Maid' in the Globalized Economy", *Socialist Register*, Londres, v. 37, 2001.

[29] Mensagem eletrônica de Gerard Greenfield, Globalization Monitor, Hong Kong, junho de 2000.

geral da divisão do trabalho em não pago, trabalho "de consumo" que, altamente diferenciado como é, leva a uma discussão mais geral sobre a *divisão social do trabalho*, a quarta categoria em nossa lista, mas uma que está além do escopo deste artigo para ser estudada em detalhes.

Nossa quinta categoria é aquela simples empírica da *renda relativa*. Ela causou problemas por mais de um século para aqueles que desejam modelar a sociedade como uma perfeita pirâmide hierárquica. O secretário (*clerk*) pobre, porém bem-nascido, que ganhava menos do que o marinheiro comum aparece nos romances do século XIX, de Charles Dickens a George Gissing, e sobrevive até o século XX, por exemplo, em *Howards End* de Edward Morgan Forster, *Diary of a Nobody* de George e Weedon Grossmith e nos romances mais sombrios de George Orwell. Tal secretário é apresentado como tendo comprado um ponto de apoio (embora precário) na classe média e forma um equivalente masculino para a empobrecida, mas bem educada, governanta, pairando desconfortavelmente no espaço social ambíguo entre os aposentos dos empregados e a sala de visitas (muito embora as origens daqueles sejam mais humildes que as destas últimas e seu sotaque mais suburbano, sua condição despojando-o do sempre latente potencial para elevação ou rebaixamento de classe que constitui o drama interno inerente da condição feminina).

A separação de *status* a partir da renda está subjacente na maior parte dos sistemas de ranqueamento de classes, mesmo aqueles cujo fundamento é mais empírico e menos teórico. Está implícito na lógica do *Registrar General's Categories*, que é usado para a análise de classe nas estatísticas britânicas oficiais. Um artigo redigido em 1928 por um oficial sênior do General Register Office argumentou contra a classificação por renda, afirmando que "qualquer esquema de classificação social deve levar em conta a cultura [...] que a base ocupacional de graduação tem uma tendência saudável a enfatizar". Em sua opinião, o critério deveria ser "a posição geral ocupada dentro da comunidade das ocupações concernidas"[30].

Crompton e Jones notam que há paridade entre os ganhos dos secretários masculinos e os trabalhadores manuais qualificados de 1918 a 1936. Por mais de quatro décadas, os vencimentos dos secretários declinaram em termos relativos até que, em 1978, eles ganhavam menos que a média de todos os trabalhadores manuais e até o salário médio para os trabalhadores manuais semiqualificados masculinos eram maiores dos que os seus. Os ganhos das secretárias eram ainda menores, obviamente: aumentando de 42% dos vencimentos dos homens em 1913 para 57% em meados dos anos 1950 e 74% no final dos 1970[31]. Nos últimos anos da década de 1990, os salários horários das secretárias femininas atingiram 80% do ganho dos homens em toda a União Europeia[32]. Os secretários claramente tiveram seu poder de compra reduzido com relação a maior parte dos trabalhadores manuais.

---

[30] Citado em Theo Nichols, "Social Class: Official, Sociological and Marxist", em John Irvine, Ian Miles e Jeff Evans (orgs.), *Demystifying Social Statistics* (Londres, Pluto, 1979), p. 159.

[31] Rosemary Crompton e Gareth Jones, *White-Collar Proletariat*, cit., p. 27.

[32] European Labor Force Survey, 1999.

Agora que muito trabalho de processamento de informação pode ser deslocado de região para região e de país para país usando links eletrônicos, torna-se necessário comparar os ganhos dentro dos países e entre as regiões. Tais comparações são difíceis de serem feitas com precisão, devido às variações na estrutura de taxação e nos sistemas de lucros, mas na forma de "custos totais de trabalho", eles figuram destacadamente nos cálculos feitos pelos empregados quando decidem que funções alocar em tais lugares. E, claro, há grandes diferenças. Segundo os gráficos da Unctad, em 1994, a média anual de salário de um programador de software na Índia era de 3975 dólares, ao passo que na Malásia era de 14 mil dólares; em Hong Kong, 34.615 dólares; no Reino Unido, 31.247 dólares; na França, 45.552 dólares; nos Estados Unidos, 46.600 dólares; e, na Alemanha, 54.075 dólares[33]. Entretanto, é importante, estar atento para o fato de que tais diferenças podem ser transitórias. O grande sucesso da indústria de software em Bangalore, por exemplo, resultou numa rápida inflação dos salários locais, que agora são consideravelmente mais altos que em outras partes da Índia, como Calcutá, onde a oferta de tais habilidades continua excedendo enormemente a procura, e em outras partes do mundo, como a Rússia, onde atividades de programação rotineiras, como codificação, são agora terceirizadas para a Índia. Sunil Khilnani descreve o impacto no trabalho local do influxo de larga escala de multinacionais estrangeiras para Bangalore: "Essas empresas transformaram a estrutura de salário do mundo profissional indiano. Elas são capazes de oferecer aos indianos até vinte salários, algo não conseguido nem mesmo nas aposentarias das empresas públicas indianas"[34].

É possível que tais desenvolvimentos possam ser um sinal do começo de uma convergência global de salários para os trabalhadores com tais habilidades em TICs em atividades que são possíveis de serem realizadas independentemente do local onde são executadas. Tal convergência, se estiver ocorrendo (e muito poucas pesquisas empíricas foram realizadas para dar substância a essa afirmação), pode implicar um ganho substancial para os trabalhadores nos países em desenvolvimento combinado com uma contenção dos aumentos de salário real nas nações desenvolvidas (se já não estão declinando). Porém, não é garantido que tal aumento possa chegar até o resto da economia interna dos países em desenvolvimento. Novas formas de polarização podem muito bem ser criadas entre os detentores de empregos deslocalizáveis e trabalhadores cujos empregos são geograficamente fixados. A extensão sobre a qual os empregos deslocalizáveis irão se enraizar num dado ponto geográfico é também dependente de certas variáveis. Se eles tomam a forma de terceirizações exclusivamente de trabalho, então, sua ancoragem é altamente contingente. Há sempre uma chance aberta para o derradeiro empregador enviar os empregos às pessoas ou as pessoas aos empregos, no processo conhecido na indústria do software como *bodyshopping*. Por pelo menos duas décadas foi uma prática comum para inúmeros engenheiros de software serem

---

[33] Dados da Unctad e Pikom, citados em Swasti Mitter e Umit Efendioglu, "Relocation of Information Processing Work: Implication for Trade Between Asia and the European Union", artigo inédito, Maastricht, UN University Institute of Technology, 1997.

[34] Sunil Khilnani, *The Idea of India* (Delhi, Penguin, 1998), p. 148.

enviados da Índia para Londres, Frankfurt, Los Angeles ou outros lugares onde suas qualificações eram requeridas. Tipicamente, nos anos 1980 e no começo dos 1990, eles eram empregados por subcontratadores. Em 1992, a liberalização do comércio fez com que fosse possível, pela primeira vez, para o software ser exportado de lugares na Índia e uma grande indústria de exportação de software cresceu baseada em Bangalore e, mais tarde, em outros lugares como Hyderabad, Poona e Chennai. Contudo, os empregadores ainda têm uma chance e tanto os Estados Unidos quanto a maior parte dos países europeus recentemente facilitaram seus procedimentos de imigração para tornar fáceis conseguir *green cards* para os engenheiros de software com qualificações escassas. Onde houver um mercado global para especializações, as escolhas dos empregadores em realocar ou não é espelhada pela decisão dos trabalhadores de imigrar ou não.

Nem todos os novos trabalhos deslocalizados envolvem habilidades técnicas em software. Em muitos países desenvolvidos, houve também um grande crescimento no trabalho de escritório de baixa especialização, tal como entrada de dados e digitação, e também no trabalho de *call center*. Aqui os ganhos podem muito bem ser comparados – desfavoravelmente – com os dos trabalhadores produtivos bem organizados. Sujata Gothoskhar descreve como "no contexto indiano, os níveis de pagamento dos trabalhadores mais jovens dos *call centers* podem estar muito abaixo dos operários [*blue collars*] de meia idade". Entretanto, ela avança e aponta que a comparação baseada somente na renda pode ser enganadora em termos da definição da posição de classe deles:

> Mas os verdadeiros critérios de recrutamento desses trabalhadores de hoje são tais que eles pertencem a famílias que têm duas fontes de renda, na maior parte de pais de "colarinho-branco", pessoas que foram educadas em inglês e assim por diante. Hoje, isso, no mínimo, exclui pessoas das castas mais baixas, pessoas das áreas rurais e pessoas cujos pais são oriundos daquilo que podemos chamar hoje de famílias das "classes trabalhadoras tradicionais".[35]

Isso nos leva para a sexta categoria, uma definição de classe baseada numa noção de *status*. Esse termo, no sentido weberiano, pode ser estendido para cobrir um espectro de diferentes variáveis que incluem a etnicidade, a linguagem de grupo, a religião, a cor da pele ou casta ou até mesmo a condição de escravidão. A estrutura da maior parte dos mercados de trabalho (e a história da maior parte dos movimentos trabalhistas) presta poderosos testemunhos de força de tais diferenças na criação de padrões de inclusão e exclusão, privilégio e de privação. Os mercados de trabalho são segmentados ao longo das linhas raciais na América do Norte, Europa, Austrália e Japão tanto quanto (mesmo se mais veladamente) o são em muitos países em desenvolvimento. Todavia, linhas de quebra podem ocorrer diferentemente. Um fator importante é a linguagem. Para entrar no novo mundo da informação é absolutamente importante compreender, falar e escrever em inglês ou, em algumas partes do mundo, francês, espanhol, alemão, japonês ou árabe. Em países onde essas não são as línguas nativas, elas são

[35] Mensagem eletrônica de Sujata Gothoskhar para Ursula Huws, junho de 2000.

as prerrogativas de uma pessoa altamente educada. Imediatamente, o piso é elevado acima do requerido na economia mãe imperial. Diferenças na oferta e na demanda por trabalho e níveis de salários relativos também desempenham seu papel, obviamente. Portanto, não é incomum encontrar tipos de trabalho que eram realizados por alunos que abandonaram a escola ou graduados dos *junior colleges* nos Estados Unidos sendo realizados por graduados ou pós-graduados em países em desenvolvimento. O estudo de Jan Sinclair Jones acerca da nova divisão internacional do trabalho médico apresenta a experiência de um centro de transcrição médico em Bangalore realizando trabalhos para médicos nos Estados Unidos. Ela relata que, nos Estados Unidos, o trabalho era feito por pessoas que trabalhavam em casa, pagos pelo número de linhas, que normalmente tinham um nível de educação de faculdades comunitárias, mas que na Índia eram realizados por pessoas com nível até de mestrado. Porém,

> muito embora haja uma disparidade paradoxal entre a base de qualificações dos Estados Unidos e dos trabalhadores indianos, ainda há grandes vantagens em termos de custo para realizar essa tarefa na Índia. Para os graduados na Índia, por exemplo, um mestrado em artes, há opções limitadas de empregos. Enquanto professor de inglês em Bangalore, eles podem ganhar aproximadamente 3 mil rúpias por mês [aproximadamente 75 dólares].

Entretanto, no centro de transcrição, "um bom transcricionista com dois anos de experiência ganha entre 7500 e 9500 rúpias por mês [de 190 a 240 dólares] e outros chegam ainda a ganhar 12 mil rúpias [300 dólares]. Em comparação, os trabalhadores estadunidenses ganham entre 1800 e 2400 dólares por mês. O transcricionista médico indiano experiente é aproximadamente oito vezes mais barato do que seu equivalente estadunidense"[36]. Seu estatuto social na economia local será, por outro lado, muito diferente.

Isso tem implicações na forma como os trabalhadores de escritório identificam seus próprios interesses e seu potencial para fazer causa comum com outros trabalhadores realizando trabalhos idênticos em outros países. Essa questão é complicada por um outro assunto. Nos lugares em que os trabalhadores são contratados por empresas estrangeiras, a exploração de trabalho pelo capital pode não ser percebida enquanto tal, mas como uma exploração colonial dos nativos por colonizadores[37]. Em vez de perceberem seus interesses como alinhados com os de outros trabalhadores empregados pelas mesmas empresas multinacionais, eles podem perceber seus interesses como nacionais, melhor servidos se forem aliados com os interesses dos capitalistas locais contra os forasteiros imperializantes. Tais atitudes podem bem ser reforçadas por choques com atitudes racistas entre os trabalhadores dos países desenvolvidos.

Devemos concluir que, embora haja considerável potencial para a emergência de uma consciência de classe comum entre os trabalhadores do processamento de informação baseado num processo de trabalho comum, empregadores comuns e numa

---

[36] Jan Sinclair Jones, "First You See It, Now You Don't", cit.

[37] Esse ponto é analisado por Peter Lloyd em seu *A Third World Proletariat* (Londres, George Allen and Unwin, 1982).

relação em comum com o capital, poderosas forças contrárias estão presentes e parecem querer inibir este desenvolvimento; dentre ele, o maior parece ser o racismo.

Há evidências consideráveis de organização exitosa dos novos "*e*-trabalhadores" no interior dos países, como indicado pela greve de 1999 realizada por funcionários de *call center* na British Telecom no Reino Unido e sindicalização entre os trabalhadores da entrada de dados no Caribe e no Brasil[38]. Há também alguns indícios que os empregadores conscientemente evitam áreas onde os trabalhadores possam se organizar ao escolher as localidades. Em seu estudo sobre os centros de transcrição médicos em Bangalore, Sinclair Jones relata que

> o informante comentou que nos estágios anteriores eles consideraram o estabelecimento em Kerala com base no fato de que os níveis educacionais são extremamente altos. Contudo, também possui altos níveis de organização industrial e a empresa decidiu não correr o risco. O tipo de provisão de serviços é extremamente vulnerável a paradas devido ao comprometimento com o turno rápido ao redor e o gerenciamento da empresa ativamente procura evitar ser exposto a tentativas de organização do trabalho.[39]

Entretanto, exemplos de tal organização através das fronteiras nacionais são poucos e distantes entre si. Uma exceção notável é o acordo referente aos trabalhadores de *call centers* assinado com a Air Canada pela Canadian Auto Workers Union e seus sindicatos irmãos no Reino Unido e nos Estados Unidos. Em geral, a evidência de resistência por parte desses trabalhadores vem em formas mais esporádicas e anárquicas, tais como a contaminação por vírus ou outras formas de sabotagem.

Um fator que influenciaria indubitavelmente a propensão dos trabalhadores em se organizar e realizar uma ação militante seria a extensão de tais organizações em relação aos melhores interesses econômicos desses funcionários. Se, por um lado, o trabalho desqualificado do escritório for encarado como o primeiro degrau de uma escada que pode ser escalada com êxito ao se manter ao lado direito do chefe, então, o trabalho duro, a docilidade e o sicofantismo oferecerão a melhor via para o avanço. Se, por outro lado, nenhuma perspectiva de promoção se apresentar – por exemplo, caso os altos níveis estiverem localizados a meio caminho do resto do globo ou porque somente homens, ou somente brancos, ou somente pessoas com certa nacionalidade ou casta puderem ser promovidos – então a melhor forma de melhorar a renda das pessoas será fazer causa comum com os outros colegas. Mais uma vez, vemos que gênero e classe desempenham um papel crucial na determinação da identidade de classe.

Parece que um novo cibertariado está se conformando. Se ele se verá enquanto tal é outro problema.

---

38 Ruth Pearson, "Gender and New Technology in the Caribbean", cit.; Antonio Soares, "The Hard Life of the Unskilled Workers in New Technologies", cit.

39 Jan Sinclair Jones, "First You See It, Now You Don't", cit.

3

A VINGANÇA DE BRAVERMAN: O INFOTAYLORISMO COMO CONTRATEMPO[1]

Ruy Braga

Apresentação

Há aproximadamente uma década e meia, antes do *boom* comercial da internet, da predicação das forças de mercado mundializadas a respeito da centralidade do valor-conhecimento e, portanto, antes do estertor da "nova economia" estampado na crise da mais midiática bolsa de referência para as áreas das novas tecnologias, a Nasdaq, o sociólogo francês Jean Lojkine publicava seu conhecido estudo acerca das potencialidades emancipatórias inerentes à revolução informacional[2]. Localizando a informática no coração de um processo de transformação produtiva radical apenas comparável àquela trajetória desenvolvida pelo regime fabril, o novo sistema sócio-técnico emergiria deslocando o centro dos conflitos sociais para a esfera do controle social da informação.

Claramente otimista em suas ilações sobre o caráter revolucionário das tecnologias informacionais e apoiado em uma apreciação insuficiente e "produtivista" das

[1] Originalmente, este capítulo foi redigido para ser apresentado no GT *Trabalho e sindicato na sociedade contemporânea* do 30º Encontro Anual da Anpocs, em 2006. Uma versão modificada, correspondendo a um momento preliminar do projeto de pesquisa intitulado "Capitalismo, tecnologia e informação: o trabalho informacional como contratempo", foi publicada na revista *Tempo Social*, vol. 18, n. 1, de junho de 2006. O texto final beneficiou-se das observações dos participantes do GT. Agradeço, especialmente, a José Ricardo Ramalho a leitura generosa e as observações críticas. Não poderia deixar de agradecer, também, ao Chico de Oliveira pelo debate em torno do texto, assim como pela sugestão do título.

[2] Ver Jean Lojkine, *A revolução informacional* (São Paulo, Cortez, 1995).

opiniões de Karl Marx a propósito da maquinaria e da indústria moderna, Lojkine[3], no início dos anos 1990, celebrava ingenuamente as principais características da revolução informacional; a saber, a polivalência, a flexibilidade e a estrutura em redes descentralizadas, ignorante da emergência tendencialmente hegemônica do regime mundializado de acumulação com dominância financeira e de sua relação com a base técnica ofertada pelas tecnologias informacionais. Apenas a dirupção ideológica do vínculo histórico existente entre o processo de valorização do valor e o processo de produção de mercadorias é capaz de explicar as razões que levaram Lojkine a ceder ao feitiço do progresso tecnocientífico.

Contudo, é na esfera dos julgamentos associados às metamorfoses do trabalho na contemporaneidade que o otimismo tecnológico aparece com mais contundência. As novas tecnologias organizadas em redes informáticas trariam consigo a oportunidade única de resgatar o trabalho da dominação burocrática imposta pela empresa capitalista. Tratar-se-ia, no limite, da realização da antiga promessa de remissão pela técnica da expiação imposta pela divisão do trabalho entre atividades de concepção e de execução. Na tentativa de atribuir sentido às transformações produtivas contemporâneas, Lojkine concluiu pela possibilidade – inédita numa sociedade de classes – de "superação da divisão entre os que produzem e os que pensam a produção"[4].

Mesmo sabendo que Lojkine reproblematizou por meio da fórmula "um trabalho não mercantil em um sistema mercantil" – enunciado vago, é verdade, mas suficientemente ambivalente para expressar seu *mea-culpa* – o trabalho informacional, buscando relativizar em alguma medida o "otimismo"[5] inerente à perspectiva embaraçosa de emancipação revolucionária pela técnica, consideramos que suas opiniões dos anos de 1990 permanecem bastante representativas tanto de interpretações majoritariamente absorvidas pela opinião pública, tal como ela se expressa nos veículos de comunicação de massa, quanto de um dado tipo dominante de interpretação da relação entre trabalho e tecnologias informacionais, realizada por acadêmicos antes e depois da crise financeira da Nasdaq em abril de 2000.

---

[3] Para se chegar a essa conclusão, basta observar a seguinte passagem: "Para Marx, de fato, a generalização do maquinismo é relativamente um progresso, na escala em que ela supõe a supressão das formas mais bárbaras da exploração capitalista do trabalho (especialmente a exploração de crianças e mulheres) e até *exige* a redução da jornada de trabalho e a formação politécnica do assalariado" (ibidem, p. 88; grifo de Lojkine). Ao contrário, Marx entende que a maquinaria amplia enormemente o campo da exploração do trabalho para o capital, justamente porque supera a barreira orgânica representada pela força física do trabalhador manufatureiro masculino e adulto, possibilitando a incorporação de mulheres e crianças à disciplina do regime fabril. Para mais detalhes, ver Karl Marx, *O capital* (São Paulo, Difel, 1989), especialmente o capítulo 13.

[4] Jean Lojkine, *A revolução informacional*, cit., p. 230.

[5] "A difusão da relação de serviço e do trabalho informacional não tem de maneira alguma o mesmo sentido nos pequenos 'trampos' – do tipo *call centers*, *fast-foods* – e nos ofícios altamente qualificados como o ensino, a saúde ou a comunicação. Mas é preciso superar também aqui a oposição entre duas teses unilaterais: a tese 'pessimista' de André Gorz, que não enxerga nessa evolução nada além do que pequenos 'bicos', os 'empregos de serviçais' (empregos precários e degradados no comércio varejista, serviços pessoais...) e a tese 'otimista' segundo a qual a sociedade de serviços é, sobretudo, uma sociedade de empregos qualificados onde os assalariados têm uma formação superior e uma forte autonomia em seu trabalho", idem, *L'adieu à la classe moyenne* (Paris, La Dispute, 2005), p. 101.

Seguramente, a mais significativa dessas problematizações sociológicas a abordar o futuro do trabalho e da economia capitalista à luz das tecnologias informacionais, dos novos paradigmas produtivos e da dinâmica da mundialização do capital é a obra de Manuel Castells intitulada *A sociedade em rede*. Não foram poucos os méritos do autor ao definir os contornos gerais do novo modelo de desenvolvimento estruturado pela convergência entre a mundialização do capital e as tecnologias informacionais. Talvez o maior de todos tenha sido oferecer uma visão totalizante do comportamento econômico baseado numa espécie de princípio unificador: a noção de rede.

Novas promessas pós-fordistas

Sem querer aprofundar a polêmica a respeito da validade ou mesmo coerência do conceito[6], é possível afirmar que Castells recorre pontualmente ao termo rede para descrever as novas formas de organização econômica: propõe que todo o funcionamento da sociedade seja equiparável a uma rede que irradia poder, vincula-se por meio dos comutadores e gera enlaces organizadores das relações sociais. Claramente, o argumento do sociólogo catalão recorre ao determinismo tecnológico como eixo interpretativo ao selecionar um instrumento técnico para construir uma determinada representação de conjunto das relações sociais[7]. A rede – cujo maior exemplo seria a internet – é apresentada como a estrutura determinante da sociedade, assumindo um papel definidor na caracterização da organização empresarial[8] e do trabalho pós-fordista.

O domínio social das tecnologias informacionais criaria uma base prática de novo tipo. É mais importante a morfologia do que a atividade. Com Castells, a difícil transição pós-fordista chegaria finalmente a um desenlace definitivo. O modelo vitorioso, por várias vezes anunciado pelos profetas tecnicistas e capaz de colocar um fim às polêmicas a respeito da identidade do sistema redentor, repousaria na seara "imaterial" da empresa Cisco Systems. Uma das maiores fornecedoras mundiais de comutadores e roteadores para redes corporativas, redes de consumidores e provedores de internet, a Cisco Systems prenunciaria as linhas gerais do meio ambiente organizacional na transição rumo ao modelo global da empresa centrada em informações e baseada em redes:

---

6 Para Pierre Musso, por exemplo: "Castells emprega uma noção demasiadamente elástica da rede que assume não menos do que vinte sentidos diferentes antes de ser completamente esvaziada por uma definição final de 'interconexão' muito em voga na cibercultura", Pierre Musso, *Critique des reseaux* (Paris, PUF, 2003), p. 340.

7 Ou seja, os atributos da sociedade contemporânea são vistos como fluindo diretamente da morfologia das redes computacionais.

8 Nesse sentido, Castells argumenta que as empresas mudaram seu modelo organizacional passando das burocracias verticalizadas à "empresa horizontal". E lista uma série de características da empresa horizontal, tais como a organização em torno do processo e não da tarefa, a hierarquia horizontalizada, o gerenciamento em equipe, a medida do desempenho pela satisfação do cliente, a recompensa com base no desempenho da equipe e outras.

> Estar conectada não é mais adequado: as relações empresariais e as comunicações que as sustentam devem existir na trama da "rede". O modelo global em rede abre a infraestrutura informática da empresa a todas as principais clientelas, impulsionando a rede para conquistar vantagem perante a concorrência.[9]

Qual o segredo da Cisco? Aplicar a si mesma a lógica das redes vendidas aos clientes: "A Cisco organizou na Internet, e ao redor dela, todas as relações com os clientes, os fornecedores, os parceiros e os funcionários, e, por intermédio da engenharia, projetos e softwares excelentes, automatizou grande parte da interação"[10]. Trata-se, na verdade, do idílio do trabalho complexo remido pelas tecnologias: 23 mil "fornecedores" – funcionários *on-line* – sendo a maioria composta de engenheiros, pesquisadores, administradores de empresas e vendedores, tendo por modo global de coordenação o *site* da empresa na internet:

> Especificado o pedido do cliente, ele é automaticamente transferido para a rede de fornecedores, também conectada on-line. Os fabricantes despacham os produtos diretamente para os clientes. Além disso, mais de 50% das encomendas feitas pelos clientes fluem via Internet para os contratados da Cisco, que os atendem diretamente. A Cisco simplesmente recebe o pagamento. Para quê? Para P&D, tecnologia, projetos, engenharia, informações, assistência técnica e conhecimentos empresariais para construir uma rede fidedigna de fornecedores e para marketing para os clientes. Trata-se de uma indústria (de fato, a maior do mundo em valor de capitalização de mercado no ano de 2000) que quase não fabrica nada, e talvez ainda não fabrique nunca quando da publicação deste livro.[11]

O sucesso desse tipo de empresa radicaria não apenas no "valor", mas, sobretudo, nos "valores": o espírito do informacionalismo. Uma espécie de estilo de vida, comum a todo um grupo de indivíduos, estruturado pelas representações valorativas do novo trabalhador pós-fordista, ou seja, pelos valores propugnados por trabalhadores e gerentes conectados entre si segundo a linguagem comum digital. Como fundamento valorativo, Castells identifica um código cultural mais ou menos comum nos diversos mecanismos da empresa em rede: uma cultura virtual multifacetada da "destruição criativa" catalisada pelos circuitos optoeletrônicos que processam seus sinais num novo estágio de desenvolvimento simbólico.

O que está por trás dessa criativa cultura do trabalho? Os incrédulos diriam: apenas as ideologias empresariais que procuram estimular o autoempreendedorismo. Contudo, indo um pouco além da resposta fácil, é possível dizer que, por meio da exposição da nova cultura do trabalho informacional, Castells apresenta o retrato desolador de uma "nova fratura social" polarizada por trabalhadores qualificados incluídos e trabalhadores desqualificados excluídos pela rede. Sob o impacto dos fluxos informacionais, a rede acolhe os vencedores e abandona os perdedores. Concomitantemente, o sociólogo catalão descreve o informacionalismo como uma superação histórica necessária e positiva do industrialismo.

---

[9] Cisco Systems, citada por Manuel Castells, *A sociedade em rede* (Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1999), p. 225.

[10] Manuel Castells, *A sociedade em rede*, cit., p. 226.

[11] Ibidem, p. 227.

Dessa dualidade vem à tona um diagnóstico eclético. Se, por um lado, Castells percebe a "desconexão" produtiva de vastas regiões do planeta, o aumento da pobreza, a expansão do trabalho "desvalorizado" em economias desenvolvidas e o alargamento da brecha cultural que separa as elites educadas dos setores alienados pelo "infoentretenimento", por outro, afirma que a oposição entre países ricos e pobres não é tão grave, que o conflito entre o centro e a periferia tende a ser atenuado pelo êxito dos países emergentes e entende que tanto a qualidade quanto a quantidade do trabalho irão aumentar, apesar da fragmentação social. Da nova cultura do informacionalismo, baseada na "criatividade destrutiva" do trabalho em rede, passemos então a outra das duas principais idealidades acerca do desenvolvimento do trabalho informacional: a autonomia.

No interior desse campo, as posições sustentadas pelo crítico literário estadunidense Michael Hardt e pelo filósofo pós-marxista italiano Antonio Negri ganharam forte destaque na última década, sobretudo após a publicação de *Império*[12]. Desconsiderando o relevo acumulado por Negri ao longo de mais de três décadas de trabalho intelectual e abstraindo sua singular trajetória política no seio do "operaísmo" italiano[13] – mais tarde, "autonomismo" –, é possível concluir que parte da importância alcançada por suas teses deve-se à qualidade da síntese teórica: trata-se de uma inusual e ambiciosa espécie de "grande narrativa" a respeito da gênese, do desenvolvimento, da expansão e da crise do capitalismo mundializado.

O fundamento prático cabal do sucesso de *Império*, contudo, deve ser buscado para além da qualidade de sua síntese teórica. Na verdade, a visão de uma multidão anticapitalista interagindo em rede, refratária a organizações políticas tradicionais como partidos e sindicatos e lutando diretamente contra um "Império" descentrado e mundializado apresentada pelos autores no livro rapidamente encontrou acolhida em amplos setores do movimento antiglobalização que ganhou as ruas de várias cidades no mundo – Melbourne, Washington, Praga, Gênova, Barcelona... – após os protestos contra a "Rodada do Milênio" da Organização Mundial do Comércio (OMC), ocorridos em Seattle em novembro e dezembro de 1999[14].

Se não nos cabe aqui tecer longas considerações ou críticas globais acerca das várias dimensões teóricas, metodológicas e históricas presentes no livro, vale notar que no cerne da tese a respeito da transição para a pós-modernidade e na direção do Império

---

12 Michael Hardt e Antonio Negri, *Império* (São Paulo, Record, 2001).

13 Movimento político-intelectual marxista surgido no início da década de 1960 e que teve como principais expoentes Toni Negri, Mario Tronti, Romano Alquati, Sergio Bologna, Paola Meo, Massimo Cacciari e outros. Os principais veículos de divulgação das ideias operaístas foram a revista *Quaderni Rossi* (fundada por Raniero Panzieri, em 1959) e, após a ruptura com Panzieri, em 1966, a revista *Classe Operaia*.

14 Trata-se, na verdade, de uma leitura fundamentalmente "otimista" da história capitalista recente baseada em certa crença voluntarista na força emancipatória da multidão que, em virtude do desenvolvimento de sua capacidade de pensar e agir globalmente e de desconsiderar tradicionais divisões e antagonismos entre as classes subalternas, poderia, supostamente, dar cabo a um sistema global em estado de crise permanente. Para uma crítica mais detalhada, ver Atílio Boron, *Império & imperialismo* (Buenos Aires, Clacso, 2002); Peter Green, "The Passage from Imperialism to Empire: a Commentary on *Empire* by Michael Hardt and Antonio Negri", *Historical Materialism*, Londres, n. 1, v. 10, 2002; e Bob Jessop, "Capitalismo informacional e império: a celebração pós-marxista da hegemonia dos Estados Unidos", *Outubro*, São Paulo, n. 12; entre outros.

encontra-se a hipótese segundo a qual o "trabalho imaterial" assumiria contemporaneamente a função hegemônica de fonte da riqueza, ao mesmo tempo que a produção em rede transformar-se-ia na estrutura predominante do comando da produção. De forma análoga a Castells, Hardt e Negri também nos apresentam a percepção de uma sociedade completamente renovada pelas tecnologias informacionais e integrada por redes de produção de informações impelidas por uma revolução informacional capaz de socializar a produção rumo a um novo modo de produção: "A revolução de produção da comunicação e da informática transformou práticas laborais a tal ponto que todas elas tendem ao modelo das tecnologias de informação e comunicação"[15].

Deixando de lado a celebração esquerdista do governo global, assim como a interpretação voluntarista da crise do fordismo como "resultado da confluência e acumulação de ataques proletários e anticapitalistas contra o sistema capitalista internacional"[16], resta a interpretação da reestruturação capitalista em termos fundamentalmente *culturais*[17]. Para Hardt e Negri, o pós-fordismo comunicacional derivaria da relação existente entre a recusa ao trabalho taylorizado e a materialização dos desejos e necessidades dos trabalhadores internacionalizados: "O proletariado inventa, efetivamente, as formas sociais e produtivas que o capital será forçado a adotar no futuro"[18].

A nova produção da subjetividade simbólica do proletariado e o desenvolvimento do trabalho imaterial nasceriam, assim, do ataque ao regime disciplinar e da experimentação de novas formas imateriais de "produtividade". Para os autores, assim como para Castells, o pós-fordismo comunicacional é, essencialmente, o resultado progressista na esfera da produção imediata da experimentação cultural dos anos 1970 – a indústria informática como produto da contracultura. A subjetividade contracultural emerge da experiência da recusa anticapitalista à sociedade disciplinar. Percebe-se em que medida a reestruturação capitalista assume aos olhos dos autores uma natureza essencialmente progressista, tendo por eixo o desenvolvimento hegemônico do trabalho imaterial[19].

O pós-fordismo comunicacional teria sido proposto pela nova subjetividade da força de trabalho em sua luta contra a sociedade disciplinar, redundando em uma nova composição da força de trabalho imaterial: cooperativa, comunicativa e afetiva. Com o desenvolvimento dos poderes intelectuais de produção, uma multidão intelectual atuando nos setores do trabalho intelectual e imaterial garantiria a mobilização pós-moderna da nova força de trabalho. Para Hardt e Negri, o "desejo da multidão" consiste em renovar

---

[15] Michael Hardt e Antonio Negri, *Império*, cit., p. 312.

[16] Ibidem, p. 282.

[17] Para Hardt e Negri, a interpretação acerca das transformações da produção capitalista nas décadas de 1980 e 1990 deve ser acompanhada pelo reconhecimento do poder econômico dos movimentos culturais em termos de mobilidade, flexibilidade, conhecimento, comunicação, cooperação e afeto.

[18] Ibidem, p. 289.

[19] As próprias modificações do valor-trabalho em direção à suposta hegemonia do valor-conhecimento traduziriam a profunda convergência entre fenômenos econômicos e fenômenos culturais. O processo econômico de criação do valor derivaria, nesse sentido, da integração simbólica propiciada pelas redes comunicacionais independentes do capital. O pós-fordismo informacional e a nova subjetividade não capitalista corresponderiam ao produto dos movimentos culturais afinados com uma perspectiva política essencialmente progressista.

a "produtividade do sistema" abrindo caminho para o protagonismo econômico da economia informacional estruturada pela fluidez da divisão entre a moderna atividade fabril e as pós-modernas atividades de serviços:

> Os setores de serviço da economia apresentam um modelo mais rico de comunicação produtiva. A maioria dos serviços de fato se baseia na permuta contínua de informações e conhecimentos. Como a produção de serviços não resulta em bem material e durável, definimos o trabalho envolvido nessa produção como trabalho imaterial – ou seja, o trabalho que produz um bem imaterial, como serviços, produto cultural, conhecimento ou comunicação.[20]

Com a suposta hegemonia dos fluxos e das redes de informação na produção, toda a produção tenderia a se transformar em um serviço: "Todas as formas de produção existem dentro das redes do novo mercado mundial, sob o domínio da produção informatizada de serviços"[21]. Nesses termos, a linha de montagem fordista, assim como o cronômetro taylorista teriam sido radicalmente substituídos pela rede como modelo de organização da produção. Com essa alteração das formas de cooperação e comunicação dentro do local de trabalho e entre os lugares de produção – "operários podem até ficar em casa e acessar a rede" –, o processo de trabalho passaria a ser conduzido de forma quase inteiramente compatível com as redes de comunicação.

O infotaylorismo como contratempo

De uma certa forma, o propósito deste artigo consiste em apresentar a "outra face" do trabalho informacional e cotejar, ao menos em parte, a miséria do trabalho informacional autêntico com a prosperidade do trabalho informacional idealizado. Se é verdade que a força ideológica presente na utopia da sociedade da informação radica exatamente na promessa de uma inserção social emancipada no e pelo trabalho, também é verdade que somente pela análise do campo das relações capitalistas de trabalho poderemos apreender os fundamentos praxiológicos da dialética do trabalho informacional – ao mesmo tempo contemporâneo e retrógrado, oportuno e inoportuno...

Por essa razão, propomo-nos a analisar algumas das principais características do trabalho dos teleoperadores em Centrais de Teleatividades (CTAs) – os conhecidos *call centers* –, sujeitos às pressões do fluxo informacional[22]. Trata-se, na verdade, de um tipo de trabalho extemporâneo, marcadamente taylorizado, e que emerge como uma espécie de obstáculo imprevisto, um *contratempo* capaz de estorvar as novas promessas pós-fordistas. Em poucas palavras: da idealidade do pós-fordismo comunicacional ao

---

[20] Ibidem, p. 311.

[21] Ibidem, p. 309.

[22] Preferimos empregar a expressão "Centrais de Teleatividades" ou "CTAs" a usar as expressões correntes *call centers* ou *contact centers* (os franceses costumam empregar a expressão *centres d'appels*). Em primeiro lugar, porque reservamos o anglicismo para designar o mercado formado pelo conjunto dessas empresas. Em segundo lugar, parece-nos mais afinado com o tipo de empresa em questão, pois se trata de uma forma de "atividade de produção" e não simplesmente de "chamada" ou "contato" telefônico.

contratempo do infotaylorismo, eis nossa proposta de percurso analítico. Para tanto, apresentaremos alguns dados colhidos na pesquisa de campo realizada com esse grupo de trabalhadores ao longo dos últimos dois anos.

Exatamente por se tratar de um setor que, em certa medida, condensa uma variada gama de tendências inerentes à reestruturação produtiva capitalista, a produção em escala industrial de serviços informacionais representa um campo privilegiado de observação das contradições e ambivalências do trabalho na contemporaneidade. Contradições e ambivalências que se tornam mais significativas quando, ao nos distanciarmos das promessas pós-marxistas da sociedade informacional, pensamos no processo de formação de uma condição proletária renovada pela progressiva informatização do mundo do trabalho, pela fragmentação dos coletivos de trabalhadores, pelo crescimento acelerado da oferta de empregos no setor de serviços e pela superação da relação salarial "canônica".

Pretendemos seguir algumas das profícuas indicações teóricas e metodológicas presentes no estudo – intitulado *Retorno à condição operária* – realizado por Stéphane Beaud e Michel Pialoux[23] acerca da desestruturação do grupo operário da fábrica da Peugeot de Sochaux-Montbéliard (França). Apesar de se tratar de uma pesquisa etnográfica voltada para a compreensão de um processo central da sociedade francesa contemporânea – a saber, a inviabilização e a desestruturação do grupo operário –, entendemos que uma parte dos problemas analisados pelos autores não se restringe à realidade francesa, mas integra o quadro de uma situação social mundializada[24].

Beaud e Pialoux apresentam as etapas da reestruturação do processo de trabalho em um contexto marcado não apenas por profundas transformações técnico-organizacionais, mas também pela liberalização, desregulamentação, mundialização do capital e, consequentemente, aumento do desemprego. Percorremos, por meio das entrevistas realizadas pelos autores, o cotidiano do grupo operário na mundialização do capital, e podemos perceber a distância que existe entre as representações difundidas, lá e aqui, pelos porta-vozes da indústria e das finanças, empenhados em apresentar os operários como um grupo privilegiado por usufruir durante algum tempo de contratos de trabalho mais ou menos estáveis. Percebemos também como os operários respondem à intensificação qualitativa dos ritmos produtivos e à consequente degradação das condições laborais, passando a conviver com o aumento do estresse no trabalho, a precarização do emprego e a compressão salarial.

Nesse sentido, aceitamos a proposta mais geral do trabalho de Beaud e Pialoux, que consiste em refletir a respeito das grandes rupturas e descontinuidades na história das relações de classe nos últimos quinze anos, orquestradas à custa do grupo

---

[23] Stéphane Beaud e Michel Pialoux, *Retorno à condição operária: investigação em fábricas da Peugeot na França* (trad. Mariana Echalar, São Paulo, Boitempo, 2009).

[24] De certa forma, pretendemos seguir uma trajetória equivalente àquela trilhada pelos autores, que, por meio da pesquisa monográfica realizada na região citada, berço histórico das fábricas Peugeot, desenvolveram diferentes pontos relacionados ao retorno das formas de insegurança social – tendo à frente a insegurança econômica – que caracterizam a própria condição operária. Ver também Robert Castel, *L'insecurité sociale: qu'est-ce qu'être protégé?* (Paris, Seuil, 2003, Coleção La Republique des Idées).

operário. Dentre essas rupturas, destaca-se a descontinuidade geracional, ou seja, a interrupção dos antigos mecanismos sociais responsáveis pela transmissão, de uma geração a outra, das ideias e da visão social de mundo que tradicionalmente pertenciam ao grupo operário[25]. Esse aspecto da ruptura histórica compreende tanto a chegada da nova geração de jovens operários, trazida pela direção da Peugeot no momento em que são introduzidas as novas formas de organização do trabalho associadas à informatização da fábrica, quanto a fratura ocorrida entre pais e filhos, decorrente, em grande parte, de políticas escolares vinculadas ao desmantelamento do ensino técnico-profissional.

O tema das transformações do modo de reprodução do grupo operário por meio das lógicas de fragmentação e de desestruturação de sua condição no capitalismo mundializado parece-nos decisivo. Essa preocupação globalizante de Beaud e Pialoux em iluminar a desestruturação do grupo operário associada à mudança da correlação de forças estabelecida entre as classes nos inspirou a selecionar um grupo de trabalhadores – os teleoperadores –, o qual, apesar de todas as diferenças existentes com relação aos operários da Peugeot francesa, segue um trajeto a partir de uma lógica equivalente àquela do grupo operário de Sochaux: a da despolitização das relações sociais na produção e da inviabilização (nunca definitiva, vale lembrar) das formas coletivas de ação social na mundialização capitalista[26].

Na verdade, o crescimento das CTAs se insere nesse período de mundialização do capital e corresponde a uma forte tendência de externalização da relação de serviço manifestada pelas empresas em todo o mundo ao longo das décadas de 1980 e 1990[27]. Trata-se de um dos principais aspectos do capitalismo mundializado: a radical alteração do meio ambiente institucional das empresas no sentido da emergência tendencialmente hegemônica da empresa neoliberal em rede com dominância financeira:

> O duplo processo (característico da reestruturação organizacional analisada pelo autor) evocado acima, longe de ser paradoxal, é na realidade bastante funcional: reforçando seu poder no topo (pela concentração financeira) e reduzindo os contrapoderes na base (pela desconcentração produtiva), a finança mundializada revigorou consideravelmente sua influência sobre a sociedade.[28]

Sem pretender aprofundar essa indicação, é preciso dizer que as décadas de 1980 e 1990 assistiram à consolidação de um regime de acumulação com dominância financeira centrado na rentabilidade dos ativos, na predominância dos fluxos infor-

---

[25] Stéphane Beaud e Michel Pialoux, *Retorno à condição operária*, cit., p. 20-51; 207-234.

[26] Se a ideia não consiste, de maneira alguma, em “repetir” em outro contexto o estudo dos autores franceses – o que seria impossível, por vários aspectos –, nada impede que algumas das principais tendências identificadas por Beaud e Pialoux quanto às transformações do modo de reprodução do grupo operário possam funcionar como fonte de inspiração para a análise do momento brasileiro de mundialização capitalista.

[27] Cf. Olivier Cousin, “Les ambivalences du travail: les salariés peu qualifiés dans les centres d'appels”, *Sociologie du Travail*, Paris, v. 44, issue 4, out.-dez. 2002, p. 499-520; Philippe Zarifian, “Le travail dans un centre d'appel”, 2004, disponível em: <http://pagesperso-orange.fr/philippe.zarifian/page33.htm>.

[28] Thomas Coutrot, *Démocratie contre capitalisme* (Paris, La Dispute, 2005), p. 24.

macionais e na concentração do capital financeiro em escala mundial[29], conforme analisado por François Chesnais[30]. Contudo, foi somente na década de 1990 que tais evoluções históricas mais gerais se consolidaram, originando o fundamento capaz de estruturar um regime de acumulação mais ou menos coerente.

Assistimos então à desestruturação da empresa fordista em benefício de um modelo de organização das relações de produção orientado pela generalização do processo de terceirização, pela compressão dos níveis hierárquicos, pelo desenvolvimento de estratégias gerenciais objetivando a mobilização permanente da força de trabalho, pela cooperação constrangida dos assalariados, pela administração por metas, assim como pela fragmentação da relação salarial. Trata-se, como bem definiu Thomas Coutrot, de uma "nova utopia capitalista": a empresa neoliberal.

Coutrot[31] define acertadamente essa nova realidade empresarial pela identificação de três grandes níveis organizacionais discordantes, porém combinados: a) a organização de *primeiro nível*, aquele da empresa "aprendiz" ou "inovadora", marcada por ser pouco hierarquizada, reativa, mobilizada, capaz de gerar e renovar permanentemente sua base de conhecimentos pela utilização intensiva de tecnologias informacionais; b) a organização de *segundo nível* representada pela empresa neofordista contando com engenheiros, técnicos comerciais, operários qualificados etc., devendo demonstrar suas capacidades de iniciativa, sua disponibilidade, sua polivalência, quer para pleitear uma promoção, quer para evitar ser demitido; e, finalmente, c) a organização de *terceiro nível*, neotaylorista e terceirizada, produzindo componentes de bens ou serviços (caso das CTAs, notadamente) para as empresas do segundo nível: "O trabalho é repetitivo, as tarefas são simplificadas e controladas minuto a minuto conforme a tradição taylorista, com um controle realizado por meio dos sistemas informáticos e cada vez mais intenso das atividades"[32].

O aumento do desemprego, por seu turno, somado à restauração das formas de competição entre os trabalhadores, associadas ao medo de perder o emprego, assim como a externalização das atividades de abastecimento da produção, garantiram às empresas a base instrumental para o aprofundamento da desestruturação dos grandes coletivos de trabalho. Por meio das terceirizações, por exemplo, logrou-se dispersar as concentrações operárias e facilitar a destruição das "antigas" relações políticas – além

---

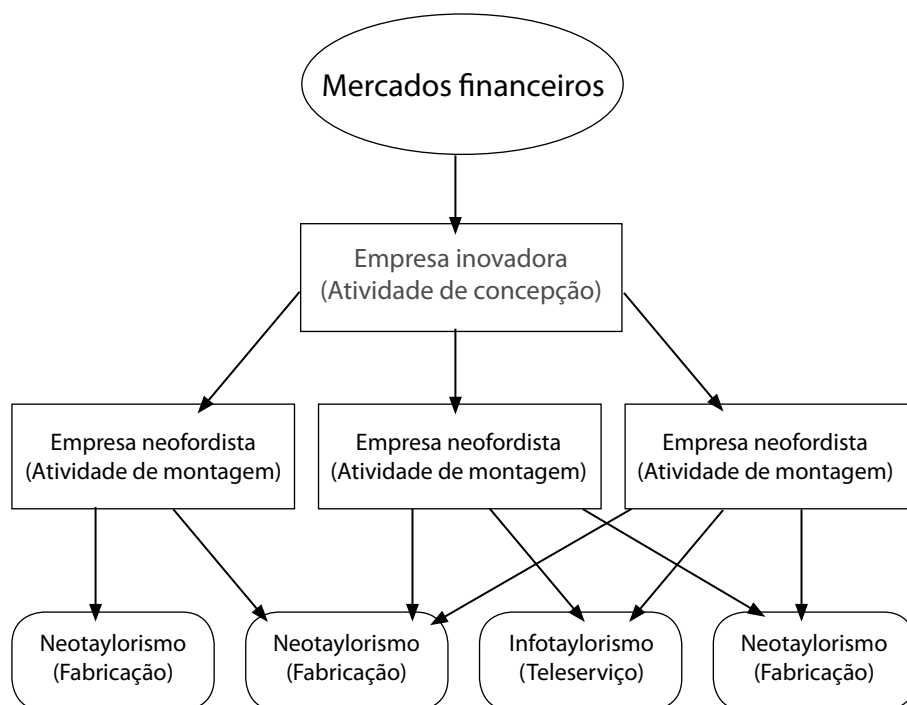
[29] Evidentemente, essas são orientações anteriores às da década de 1990. É possível identificá-las, em alguma medida, tanto na crise do sistema monetário instituído pelos acordos de Bretton Woods, de inícios de 1970 quanto nas tendências à internacionalização das moedas e organização de sistemas monetários da década de 1980. Ver Michel Aglietta (org.), *Cinquente ans aprés Bretton Woods* (Paris, Econômica, 1994); idem, *Macroéconomie financière* (Paris, La Découverte, 1995); e idem, *Macroéconomie financière 2* (Paris, La Découverte, 1998).

[30] Cf. François Chesnais, *A mundialização do capital* (São Paulo, Xamã, 1996); idem (org.), *A mundialização financeira: gênese, custos e riscos* (São Paulo, Xamã, 1999); e idem (org.), *A finança mundializada: raízes sociais e políticas, configuração, consequências* (São Paulo, Boitempo, 2005).

[31] Thomas Coutrot, *L'entreprise neo-libérale, nouvelle utopie capitaliste?* (Paris, La Découverte, 1999); e idem, *Démocratie contre capitalisme*, cit.

[32] Idem, *Démocratie contre capitalisme*, cit., p. 26-7.

GRÁFICO 1

Empresa neoliberal em rede: um exemplo[33]

de fazer com que os novos empregos "derrapassem" para os serviços[34]. De modo equivalente, a construção de novas fábricas acentuadamente diferentes das anteriores, com uma concepção reestruturada do espaço e com fartura de equipamentos informacionais, permitiu uma profunda transformação da organização do trabalho, à qual nem todos os integrantes da "velha classe trabalhadora" puderam adaptar-se[35].

---

[33] Esquema elaborado por Thomas Coutrot e apresentado na disciplina "Trabalho, tecnologia e inovação", oferecida no curso de graduação em Ciências Sociais da Universidade de São Paulo em 2006.

[34] Dessa forma, emerge e generaliza-se uma estrutura de concorrência entre os próprios trabalhadores, localizada predominantemente no interior da relação de subcontratação. A concorrência estruturada pelo capital entre os trabalhadores subcontratados não é regulada pelo salário, mas pela preservação do emprego. E outra fonte de concorrência entre os operários deve ser acrescentada: a que deriva do antagonismo entre uma posição "privilegiada" própria aos que trabalham na empresa contratante e a posição superexplorada, como ocorre nas CTAs, dos trabalhadores das empresas subcontratadas.

[35] A consequência foi uma acentuada desvalorização prática do trabalho: os salários são individualizados e declinam relativamente, os ritmos produtivos são intensificados, novas formas de gratificação são introduzidas e a concorrência entre os operários aumenta.

A difusão das CTAs, em nossa opinião, testemunha a hegemonia desse modelo produtivo representado pela empresa neoliberal, ao mesmo tempo reticular e centralizada pela esfera financeira. Trata-se de um tipo de empresa que tem crescido muito rapidamente na última década e despertado o interesse de vários pesquisadores nas economias contemporâneas desenvolvidas. Para alguns, as CTAs correspondem a um segmento empresarial composto predominantemente por atividades de baixo valor agregado e que atraem uma força de trabalho pouco qualificada e formada basicamente por estudantes. Ao mesmo tempo e de maneira contraditória, as publicações profissionais do setor situam as CTAs no prolongamento das tecnologias da informação e da comunicação (TICs) e da expansão contemporânea dos serviços – supostamente afinadas, portanto, com a "modernidade" representada pela economia informacional[36].

Do ponto de vista das características gerais do trabalho dos operadores ocupados em CTAs, é possível realçar que: a) as operações de teleatividades são realizadas 24 horas por dia, 7 dias por semana – consequentemente, as CTAs exigem uma grande disponibilidade dos trabalhadores; b) na medida em que essa disponibilidade encontra-se associada a condições difíceis de trabalho, temos como resultado uma forte intermitência[37]; c) o trabalho submete-se agudamente ao fluxo informacional: ao final de uma chamada, sucede a seguinte, seja automaticamente (em intervalos de 0 a 20 segundos, dependendo do tipo de operação), seja manualmente, após um máximo de dois ou três sonidos[38].

Antes de avançarmos na caracterização do trabalho do teleoperador, cabe salientar, contudo, que a própria denominação, muito frequente hoje em dia, de "operador", conferida aos trabalhadores em geral e aos operários em particular, aponta para um processo econômico e político cujo eixo consiste em dissolver a diferenciação entre trabalhadores qualificados e não qualificados, reforçando o desaparecimento da hierarquização no interior da classe trabalhadora. De uma maneira concisa: a categoria de "operário" cede lugar à categoria homogênea e indiferenciada de "operador" – ou, no nosso caso, de "teleoperador".

Apesar das muitas diferenças, entendemos que a realidade do trabalho informacional em CTAs acompanha a tendência iluminada por Beaud e Pialoux de despolitização geral do mundo do trabalho. Evidentemente, nunca é demais realçar, lidamos com uma "tendência" e não com um processo inexorável contra o qual as forças sociais em presença nada podem. Mesmo que submetido ao fluxo informacional, o teleoperador é sempre capaz de, antagonicamente, construir espaços de liberdade no interior da

---

[36] As CTAs destacam-se, também, pela capacidade de gerar empregos com relativamente poucos investimentos. Evidentemente, trata-se de uma característica bastante sedutora quando consideramos a situação presente da economia brasileira.

[37] Para mais detalhes a esse respeito, ver Odaléa Novais Freire, *"Ser atendente a vida toda é humanamente impossível": serviço de teleatendimento e custo humano do trabalho* (Brasília, Dissertação de Mestrado, Instituto de Psicologia/UnB, 2002).

[38] Para uma caracterização muito bem realizada do teleoperador como "trabalhador da informação", ver Jean-Claude Delaunay e Noël Lechat, *Les centres d'appels: un secteur en clair-obscur* (Paris, L'Harmattan, 2003); particularmente o capítulo 10.

produção de serviços. Evidentemente, não se trata daquela "liberdade criativa" supostamente inerente à natureza do trabalho informacional e tão alardeada, por exemplo, pela chamada "Escola Cognitivista"[39].

Trata-se, antes, de um tipo de liberdade que se encontra circunscrita à invenção de subterfúgios objetivando escapar ao controle informático ou negociar, quando possível, restritas margens de autonomia[40]. No mais das vezes, o trabalho do teleoperador é fundamentalmente regulado pela pressão do fluxo informacional, arruinado pela rotinização da comunicação e subordinado a um rígido *script* (roteiro)[41], cujo objetivo central consiste em aumentar a eficácia comercial associada à redução do tempo de conexão, tendo em vista a multiplicação das chamadas por hora trabalhada. Assim, a autonomia do teleoperador é significativamente reduzida enquanto os supervisores escutam as comunicações para assegurar a obediência ao *script*[42].

A forte taxa de enquadramento pelos supervisores (um supervisor para quinze ou vinte teleoperadores, em média) explica-se pela necessidade de controlar ao máximo os trabalhadores, impedindo que relaxem, mas, sobretudo, que abandonem o fluxo informacional. Em última instância, trata-se de um tipo de trabalho que testemunha como nenhum outro a taylorização do trabalho intelectual e do campo da relação de serviço: uma comunicação instrumental sob a coerção do fluxo informacional e prisioneira do *script*, tendente *a transformar o teleoperador em uma espécie de autômato inquieto*. Os objetivos são claros: multiplicar as operações e diminuir seus custos por meio da redução do estatuto da comunicação à condição de pura instrumentalidade.

Com a taylorização do campo da relação de serviço e a decorrente automatização do trabalho do teleoperador, os ganhos de produtividade são alcançados à custa de um acentuado aumento da fadiga física, da postura automatizada, dos contratos de trabalho em tempo parcial, do desinteresse pela função, da vertigem oriunda da multiplicidade das chamadas, das Lesões por Esforço Repetitivo (LERs)[43] etc. Em poucas palavras: tudo parece concorrer para a degradação do campo da relação de

---

[39] Cf. Christian Azaïs, Antonella Corsani e Patrick Dieuaide (orgs.), *Vers un capitalisme cognitif; entre mutations du travail et territoires* (Paris, L'Harmattan, 2001); Alexander Patez Galvão, Gerardo Silva e Giuseppe Cocco, *Capitalismo cognitivo: trabalho, redes e inovação* (Rio de Janeiro, DP&A, 2003); e Carlo Vercellone (org.), *Sommes-nous sortis du capitalisme industriel?* (Paris, La Dispute, 2003).

[40] Ao que tudo indica, a promessa tecnicista e fetichizada de uma suposta "inserção profissional instigante" para todos os "infoincluídos" não se concretizou. Ver Roberto Grün, "A promessa da 'inserção profissional instigante' da sociedade em rede: a imposição de sentido e sua sociologia", *Dados*, Rio de Janeiro, v. 46, n. 1, 2003.

[41] Acerca do *script* e de sua influência sobre o trabalho dos teleoperadores, ver Fausto Leopoldo Mascia e Laerte Idal Sznelwar, "Diálogo e constrangimentos do *script* na atividade de atendimento a clientes", em Laerte Idal Sznelwar e Leila Nadim Zidan (orgs.), *O trabalho humano com sistemas informatizados no setor de serviços* (São Paulo, Plêiade, 2000).

[42] Os instrumentos informacionais permitem um acompanhamento extremamente preciso das durações das conexões, das "deslogagens" autorizadas ou não, dos atrasos no atendimento das chamadas e das pausas.

[43] Sobre as LERs em CTAs, ver Roberto Marx, "LER e organização do trabalho no setor de serviços: o caso de *call centers* em atendimento de serviços financeiros", em Laerte Idal Sznelwar e Leila Nadim Zidan (orgs.), *O trabalho humano com sistemas informatizados no setor de serviços*, cit.

serviço, que se vê cada dia mais desgastado pelas exigências impostas pelos ganhos de produtividade[44].

Outra maneira de falar da degradação da relação de serviço informacional consiste em apreender o processo que implica a transferência lenta, mas segura, de parte da carga de trabalho da CTA ao cliente. No interior do campo definido pela relação de serviço entre a empresa (ou o teleoperador) e o cliente ou usuário, é comum que parte da carga de trabalho seja "compartilhada" entre teleoperador e cliente[45]. A ideologia do primado da clientela, ao que tudo indica, equivale a um eficiente instrumento de mobilização da força de trabalho:

> Dessa forma, é preciso constatar que o slogan segundo o qual "o cliente é o rei" não passa de uma besteira, não mais tão difundida por entre os clientes, cada dia menos mistificados, mas repetida ininterruptamente por entre os assalariados das empresas para manter ou desenvolver sua implicação no processo de racionalização da produção dos serviços. O qual atravessa, por sua vez, uma fase de externalização das tarefas mais fáceis de padronizar (centrais de chamadas, mas também subcontratadas diversas: limpeza, manutenção, aí compreendida a concepção rotinizada de produtos ou de subconjuntos etc.) e, em alguns setores, pela tendência à criação de procedimentos que eliminam, pouco a pouco, o conteúdo comunicativo compreensivo que caracteriza a relação de serviço[46].

A taylorização da atividade do teleoperador consiste nisto: *aprisionar a força espiritual do trabalho* – e seus conhecimentos práticos – em uma rotina produtiva marcada pela interação do trabalho com as tecnologias informacionais, assim como pela coordenação informacional entre serviços. Por meio da pressão oriunda do fluxo informacional, o trabalho do teleoperador torna-se, finalmente, objeto de uma regulação tecnológica centralizada pelo regime de mobilização permanente da força de trabalho. A base técnica unificada proporciona a oportunidade de a empresa fixar "cientificamente" os ritmos produtivos por meio da procedimentalização e consequente degradação da atividade e das condições de trabalho do teleoperador. A intensificação dos ritmos e o aumento do controle pelos supervisores e coordenadores apenas coroam esse processo.

O objetivo último do taylorismo na condição de modelo de organização do trabalho[47] prevalece, enfim, tendendo a submeter parte significativa do campo da relação de

---

[44] Pascal Ughetto, Nathalie Besucco, Michèle Tallard e Christian du Tertre, "La relation de service: une tension vers un nouveau modèle de travail?", *Revue de l'IRES*, Paris, n. 39, 2002.

[45] Na verdade, o cliente ajuda a coorganizar o trabalho do teleoperador e, ainda, remunera a empresa prestadora. As CTAs aumentam a pressão sobre os teleoperadores por meio da fila de espera das chamadas dos clientes. Os teleoperadores são, quase sempre, em número insuficiente nas horas de pico, obrigando o cliente, não raro, a buscar um horário no qual o serviço se encontre menos carregado. Assim, o cliente auxilia na organização e na regulação do fluxo informacional da empresa. Além disso, em alguns casos, como, por exemplo, na cidade de São Paulo, essa coprodução do serviço significa que o cliente remunera o prestador por meio da tarifa telefônica.

[46] Jean-Pierre Durand, *La chaîne invisible* (Paris, Seuil, 2004), p. 243.

[47] Isto é, garantir à gerência científica do processo produtivo os instrumentos necessários à superação dos conhecimentos práticos e ao controle do trabalhador coletivo. Ver Harry Braverman, *Trabalho e capital monopolista,* cit.

serviço – particularmente aquela marcada pelo deslocamento, para a periferia do sistema, das atividades consideradas de baixo valor agregado. A utilização das tecnologias informacionais no sentido do enraizamento do controle sobre o trabalhador coletivo transforma-se em um imperativo tão mais vigoroso quanto necessário para diminuir os custos empresariais. O trabalho subjugado pelo fluxo informacional produz uma determinada experiência classista que, de fato, atesta como nenhuma outra a taylorização dos conhecimentos originados na atividade prática do trabalhador coletivo.

O autômato inquieto

Nossa pesquisa de campo foi iniciada no segundo semestre de 2003[48]. Selecionamos as duas principais empresas do mercado brasileiro de *call centers*[49]. Trata-se de empresas que monopolizam o mercado no Brasil. Para efeito ilustrativo, o número somado de funcionários das duas empresas pesquisadas – distribuídos da seguinte maneira: Empresa A, 38.000; Empresa B, 37.926 – é de 75.926. Em número de posições de atendimento (PAs), a Empresa A apresenta 14.500 e a Empresa B, 17.507. Todas as demais treze maiores empresas do setor somadas sustentam 59.721 funcionários e 35.353 PAs. Percentualmente, isso equivaleria a dizer que, em número total de funcionários, as empresas A e B somadas representam 56% do setor. Em número de PAs, as empresas A e B abocanham juntas 47,5% do mercado[50].

---

[48] Do ponto de vista dos passos percorridos pela pesquisa, procedemos da seguinte maneira: 1) visitas às empresas para observação direta do modo de organização do trabalho e do processo industrial de produção da relação de serviço; 2) realização de entrevistas com os principais atores (gerentes, coordenadores de operações, monitores de qualidade, supervisores, sindicalistas e teleoperadores) envolvidos no processo e na organização do trabalho; 3) aplicação de questionário entre os teleoperadores objetivando apreender informações a respeito dos ritmos de trabalho, perspectivas de carreira, tempo de realização da operação, relações de cooperação, atividades de supervisão, política de metas das empresas e tempo de intervalo para descanso; 4) realização de entrevistas em profundidade com teleoperadores. Para uma descrição mais detalhada das datas e dos locais da pesquisa de campo, bem como dos procedimentos adotados, ver Ruy Braga, "Nossa herança (info)taylorista: aspectos da degradação do trabalho e da relação de serviço em Centrais de Teleatividades", em Vera Lucia Navarro e Valquíria Padilha (orgs.), *Retratos do trabalho no Brasil* (no prelo).

[49] Infelizmente, por uma questão de economia de espaço, apresentaremos somente os dados, as análises e as entrevistas referentes à Empresa A. Vale dizer que os dados colhidos por meio do questionário na Empresa B acompanham pontualmente aqueles obtidos na Empresa A (o que era de se esperar, levando-se em conta a forte concorrência existente entre as empresas, o que acaba fatalmente por igualar o essencial dos procedimentos técnico-administrativos e das condições gerais de trabalho). Assim, o prejuízo com a não apreciação de conjunto das respostas das duas empresas torna-se um pouco menor.

[50] Como não poderia deixar de ser, são empresas que operam com tecnologia de ponta para o setor, além de contar com um diversificado leque de clientes institucionais provenientes dos mais diferentes setores econômicos – telecomunicações, bancos, empresas de internet, instituições governamentais, administração pública, serviços médicos, companhias de energia, indústrias. Os serviços oferecidos aos clientes são, em sua maioria, direcionados a pesquisa, agendamento, cobrança e venda (telemarketing ativo); serviço de atendimento ao consumidor (SAC), agendamento, *help desk*, pesquisa e venda (telemarketing receptivo); além de serviços associados à internet, como correio eletrônico, *chat*, *co-browsing*, videoconferência; também são oferecidos, em menor medida, serviços de banco de dados, consultoria, assinaturas.

TABELA 1

EMPRESAS A E B: NÚMERO DE TELEOPERADORES EMPREGADOS, NÚMERO DE POSIÇÕES DE ATENDIMENTO E PARTICIPAÇÃO TOTAL NO MERCADO BRASILEIRO

	Teleoperadores	PAs	Participação total no mercado (Teleoperadores/PAs)
Empresa A	38.000	14.500	24,7%
Empresa B	37.926	17.507	26,9%
Demais empresas	59.721	35.353	48,4%
Total	135.647	67.360	100%

FONTE: revista Call Center (2005)

As visitas ocorreram durante os meses de março, abril e maio de 2004 (Empresa B) e maio de 2004 (Empresa A). Foram realizadas entrevistas com uma gerente de RH (Empresa B), com coordenadores de operações (Empresas A e B) e com supervisores (Empresas A e B); além, é claro, de conversas informais – não gravadas – com teleoperadores em período de intervalo nos setores destinados ao lanche. Ao todo, foram cinco visitas na Empresa B e três na Empresa A[51]. Infelizmente, as entrevistas com os teleoperadores não puderam ser realizadas em espaços reservados – distantes, portanto, da vigilância de gerentes, coordenadores ou supervisores –, sob a alegação de "política da empresa" e "interferência no trabalho". Tendo em vista essas limitações, o contato com os teleoperadores foi viabilizado pelos sindicatos que atuam no setor – o Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações no Estado de São Paulo (Sintetel) e o Sindicato dos Trabalhadores em Telemarketing (Sintratel)[52].

Dos 131 questionários respondidos pelos teleoperadores da Empresa A, 68% eram de mulheres[53] e 32% de homens; quanto à idade, constatou-se uma marcante presença

[51] Vale salientar que a pesquisa ainda está em andamento e que novas visitas estão sendo agendadas.

[52] O contato com os teleoperadores deu-se por meio de dois instrumentos principais, um *questionário* contando com 11 questões fechadas e *entrevistas* estruturadas e em profundidade com questões abertas baseadas na interpretação preliminar dos dados contidos nos questionários. O questionário foi aplicado em três finais de semana diferentes, nos meses de abril e maio de 2004, durante atividades de apresentação do sindicato (Sintetel) para os teleoperadores das Empresas A e B, em uma chácara localizada às margens da rodovia dos Imigrantes na cidade de Santo André. As entrevistas em profundidade foram realizadas nos meses de julho de 2004, junho-julho de 2005 e janeiro e junho de 2006 em atividades organizadas pelo Sintetel e pelo Sintratel e realizadas nas sedes dos sindicatos localizadas na cidade de São Paulo. Gostaria de aproveitar a oportunidade e tornar público meu enfático agradecimento aos dois sindicatos pela receptividade e disposição em auxiliar a pesquisa.

[53] Para uma instigante análise das desigualdades de gênero no setor de serviços e, mais particularmente, no setor de telecomunicações, ver Isabel Georges, "Trabalho e emprego: carreiras formais e trajetórias socioprofissionais de mulheres no setor terciário brasileiro", documento de trabalho, São Paulo, Cebrap, 2003; e idem, "Os empregos subalternos no setor de telecomunicações: comparações França-Alemanha", *Estudos Feministas*, Florianópolis, v. 2, n. 12, 2004. Sobre o mesmo tema, ver também Liliana Segnini, "Relações de gênero e racionalização do trabalho em serviços de atendimento a distância", em Mario Sergio Salerno (org.), *Relação de serviço: produção e avaliação* (São Paulo, Senac, 2001); e Claudia Mazzei Nogueira, *O trabalho duplicado – A divisão sexual no trabalho e na reprodução: um estudo das mulheres trabalhadoras no telemarketing* (São Paulo, Expressão Popular, 2006).

de jovens: 43% tinham entre 18 e 24 anos, 21% entre 25 e 29 anos, 18% entre 30 e 40 anos e 18% entre 40 e 50 anos – ninguém acima de 50 anos. No que concerne à escolaridade, há uma forte presença de trabalhadores com o segundo grau completo, 65%. Do restante, 29% dos entrevistados declararam estar cursando o ensino superior e 6% declararam possuir o ensino superior completo. Ninguém assinalou as opções ensino primário completo ou secundário incompleto.

No tocante ao ritmo de trabalho, as respostas indicaram uma percepção marcadamente negativa quanto à pressão exercida pelo fluxo informacional: nada menos do que 62% dos entrevistados apontaram o comprometimento da saúde, a dificuldade de dormir (15%), associada ao estresse decorrente da intensidade do ritmo de trabalho (26%) ou a dificuldade de adaptação ao ritmo (21%); 38% das respostas indicaram uma adaptação ao ritmo de trabalho compatível com a capacidade do teleoperador (35%) ou uma adaptação perfeitamente satisfatória à pressão do fluxo informacional (3%). As percepções valorativas negativas – estressante e controlado (39%), monótono e cansativo (17%) – somaram 56%, ao passo que as respostas que associavam o trabalho do teleoperador a valores positivos – criatividade e independência (9%), participativo e com liberdade (6%) e cooperativo com satisfação pessoal (26%) – totalizaram 41%. Apenas 3% dos entrevistados deixaram de responder:

> A empresa – o pessoal – é bacana. O pessoal, a equipe, aquilo dá pra segurar, o que não dá pra segurar é a repetição, você não muda, você fala aquilo sempre, um ano você fica ali, dois anos você fica ali. Eu acho, opinião minha, o operador fica seis meses na linha, percebeu que ele é um bom operador, ele pode ir para uma auditoria, ou muda de produto. Não está legal manda pro Itaú, saturou, seis meses é o limite, manda pra outro lugar, sabe? Isso não rola, não acontece. Se acontecesse dessa forma... Mas eles pensam "ah não, operador já está ali há seis meses, ele já conhece o produto, ele vende aquele produto, ele vai ficar ali". Aí você todo dia tem que falar a mesma coisa, oito horas da manhã, ou nove, você começa ligar para o cliente. Aí você vai cansando, isso que acaba com o operador pra falar a verdade. (Teleoperadora 4, Empresa A, 2006)

> O operador necessita de assistência médica, não adianta você falar que vai entrar numa empresa e não vai precisar, porque você acaba precisando. Semana passada eu tava quase sem voz, eu tenho calo nas cordas vocais, tendinite eu tenho assim pra vender. Então você precisa, tem empresas que não dão. Eu estou meio estafada já. Eu trabalho no ativo. Pra você ter um retorno legal você tem que trabalhar no ativo. [...] A empresa não sabe lidar com pessoas. As pessoas que estão ali na PA não são pessoas, são máquinas. (Teleoperadora 3, Empresa A, 2006)

> Até um momento eu gostava, depois começou a me prejudicar... E a empresa não reconhece. "Te prejudicou, está bom, você tem a meta do mês para cumprir, cumpra sua meta, bata sua meta bonitinho." Mas você se lascou, seu ouvido já não está ouvindo mais, seu braço está duro, não tem posição pra ficar. Você, batendo sua meta pessoal, consequentemente você bate a da empresa. [...] Tudo bem, você bateu sua meta pessoal, mas o problema é seu. Começou a aparecer doença, já não serve mais para a empresa. Isso foi me desmotivando, fui ficando cada vez mais desmotivada. (Teleoperadora 2, Empresa A, 2006)

Comparando as duas séries de respostas, é possível dizer que, *grosso modo*, a percepção negativa a respeito da pressão do fluxo (62%) é corroborada pela associação do trabalho a valores depreciativos (56%). Correlatamente, a adaptação ao ritmo imposto pelo fluxo informacional (38%) acompanha a atribuição de valores positivos ao trabalho (41%). De forma clara, as percepções dos teleoperadores da Empresa A encontram-se divididas, mas com uma perceptível predominância da avaliação negativa sobre a positiva. Por meio de entrevistas realizadas, é possível perceber que existe um grupo, ainda minoritário, mas expressivo, que se inclina fortemente no sentido da adaptação ao ritmo de trabalho e que se sente, em alguma medida, satisfeito com o tipo de serviço que executa.

Trata-se, geralmente, de um grupo formado por trabalhadoras com idade em torno de vinte anos e às voltas com responsabilidades familiares urgentes: por um lado, dizem ajudar decisivamente no sustento de pais e mães, por outro, muitas delas declaram ser mães solteiras. Notamos que, com certa frequência, quando as trabalhadoras declaram que os maridos estão desempregados, por exemplo, a sensação de adaptação ao fluxo e a associação do trabalho com valores positivos aumenta. Com base nas entrevistas, entrevemos ainda que a condição de arrimo de família, como era de esperar, produz um efeito disciplinador muito acentuado, principalmente nos casos em que – conhecida e frequente estratégia de recrutamento das empresas – a trabalhadora declara ser mãe solteira. Nessa situação, o receio de ficar desempregada aparece com muita contundência:

> Identificação, atração [pelo trabalho]? No começo, com certeza, sim. Era bem diferente... Como eu vendia cartão e tinha comissão, minha comissão era alta. Então, mesmo trabalhando em outro setor não ia pagar o meu salário. Depois perdeu a graça, tive que sustentar meu filho. Acabou virando um círculo vicioso. Eu dependia da comissão, acabei ficando escrava disso. Aí quando você vai procurar em outra área você não tem experiência, é aquilo que você sabe fazer, é aquilo que você faz bem, ninguém te dá um crédito. Hoje em dia eu trabalho por necessidade, porque hoje em dia eu tenho minha família, eu tenho que sustentar até que eu consiga uma coisa melhor. (Teleoperadora 3, Empresa A, 2006)

> É daí (ter filhos pra criar, ser mãe solteira, não poder ficar desempregada) que ela (teleoperadora) tira a motivação. Por que ela olha os pontos no final do mês e ela sabe que independentemente da situação em que ela está na empresa, que ela está lá há um ano, aguentou há dois anos, três anos, e ela não foi mandada embora, e ela sabe que vai estar na 7 de Abril, na Barão de Itapetininga, dois, três dias depois procurando trabalho, ela se retrai, ela sofre calada, chora sozinha. Já presenciei muitas vezes isso, dentro da própria PA, a operadora sentada na PA chorando e falando que só aguentava a humilhação pelos filhos. (Teleoperadora 4, Empresa A, 2006)

Possivelmente associado à percepção desse grupo, 26% das teleoperadoras entrevistadas indicaram de maneira clara que se sentiam motivadas, pretendiam seguir carreira na área e entendiam ser possível progredir profissionalmente. Um contingente expressivo (41%) assinalou a alternativa que classificava a profissão de teleoperador como uma "carreira de futuro, apesar dos problemas para crescer na profissão". Evidentemente, os "problemas" dizem respeito às características relativas ao tipo de meio ambiente institucional da empresa neoliberal, com seus níveis hierárquicos muito

comprimidos. Esse elemento parece explicar, também, o contingente de 33% dos teleoperadores da Empresa A que estão buscando uma alternativa ao trabalho em CTAs – 24% declararam considerar o trabalho "interessante", mas pretendem atuar em outra área; 3% não a consideram uma carreira de futuro e 6% declararam não enxergar perspectiva nenhuma na profissão e apenas realizar um "bico" enquanto não conseguem outro emprego:

> Como eu disse, eu não quero ficar pra sempre, quero fazer uma faculdade, meu marido quer também, mas a gente quer dar uma estabilizada, e só o telemarketing hoje, só ele hoje está dando essa condição para a gente. Mas falar que sou feliz hoje, não. Eu gostava muito do que eu fazia, no começo. Eu gosto de atender o público, mas esse negócio de cartão que dá dinheiro, já me estressou esse negócio que é o cartão que dá dinheiro e você tem que trabalhar com ele, vender e vender... Não aguento mais. (Teleoperadora 1, Empresa A, 2004)

De qualquer maneira, 67% dos teleoperadores enxergaram um "futuro" nesse tipo de trabalho. Na verdade, as entrevistas indicaram que muitos deles interpretavam a profissão, a despeito dos "problemas" claramente perceptíveis para o progresso profissional, como uma espécie de "porta de entrada" para o mercado de trabalho formal e também para a aquisição de alguma qualificação técnica. Nesse sentido, esse tipo de empresa neoliberal em rede, regulada pelo fluxo informacional, produz um efeito ambivalente bastante curioso: por um lado, faz com que os teleoperadores compreendam que não devem esperar pelo progresso profissional. Em termos de ascensão vertical, o que podem almejar é tornar-se supervisores ou, no máximo, monitores de qualidade. Por outro, as CTAs acenam com um "sedutor" e rápido – além de "democrático" – acesso ao mundo empresarial "moderno"[54].

"Eu comecei a trabalhar como peão"

Cícero. Baiano, 31 anos, filho de pescador, trabalhou como operário em uma empresa metalúrgica de São Bernardo do Campo antes de terminar o curso técnico de contabilidade e começar a trabalhar para uma empresa prestadora de serviço para a Caixa Econômica Federal, de onde partiu para se tornar teleoperador.

Eu tenho o segundo grau técnico em contabilidade, tenho um curso de informática básico. Nunca atuei na área de contabilidade, apesar de ser técnico em contabilidade, e acabei me apaixonando pela área de telemarketing quando eu iniciei. Por me considerar uma pessoa totalmente ativa, dinâmica (gosto de conversar, dialogar), isso me identificou muito quando eu comecei e era uma área que estava em ascensão, estava em crescimento e eu comecei a acompanhar

[54] De fato, o "novo espírito do capitalismo" [ver Luc Boltanski e Eve Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme,* Paris, Gallimard, 1999] exerce alguma sedução sobre os jovens teleoperadores: entrar no mundo do trabalho informacional significa, entre outras coisas, ter perspectivas de identificação diferentes daquelas tradicionais do movimento dos trabalhadores. Mesmo que sugerindo uma realidade viva, o termo "exploração", por exemplo, não faz parte do vocabulário desses jovens submetidos a diferentes constrangimentos simbólicos e a uma sucessão de pequenas empreitadas sem futuro.

> o crescimento dessa área e o mercado de trabalho se abriu muito. E você tem que estar totalmente receptivo a esse mercado, você tem que ter flexibilidade para acompanhar o crescimento do mercado e abranger cada vez mais os seus horizontes e procurar alguma coisa que te satisfaça, que você comece a enxergar com outros olhos, até mesmo porque hoje na área de operador de telemarketing você não fica parado, independente dos baixos salários que o mercado de trabalho oferece, hoje, pela ascensão da área você não fica desempregado porque o nível de crescimento é muito grande. Então, eu me apaixonei pela área. [...] Eu comecei a trabalhar inicialmente como peão. Eu trabalhava numa metalúrgica, era auxiliar de serviços gerais com materiais inoxidáveis que eram placas e chapas de aço inox, materiais cortantes, eu fazia medição, fazia a embalagem desses materiais cortados para a entrega das empresas que era uma empresa de matéria-prima, ela não fabricava nada, ela apenas cortava a bobina de aço inox para as empresas. Fiquei na empresa em torno de dois anos. Como eu já mexia com informática acabei fazendo um teste para a área de digitação, passei e comecei a trabalhar na área. [...] Gostei porque eu passei por vários tipos de treinamento de vendas. Era ótimo! Tudo o que eu queria. Mexia com informática e com o público. [...] Como eu já disse, é uma área que estava em crescimento constante. Era uma área nova e estava em ascensão, estava em crescimento e a quantidade de vagas oferecida pelo mercado é muito grande. [...] Acreditava que sim [que trabalhar no setor de telemarketing representou um progresso em relação à empresa metalúrgica], até mesmo porque quando eu trabalhei como peão, eu não gostava do que eu fazia e eu tinha terminado o segundo grau, era um técnico de contabilidade, e eu não conseguia nada na área. (Teleoperador, Empresa A, 2006)

O autômato silente

De um ponto de vista simbólico, não deixa de ser curioso observar a equivalência entre essa "sedução" exercida pela modernidade empresarial sobre os teleoperadores e aquela oriunda do discurso gerencial da grande montadora francesa registrado por Beaud e Pialoux[55]. Nesse caso, os gerentes de recursos humanos aproveitaram-se amplamente da inexperiência política dos trabalhadores para conseguir dissolver os antigos coletivos de trabalho. Souberam difundir entre os novos contratados a ideia segundo a qual uma das poucas vantagens que poderiam obter trabalhando na Peugeot consistia em debutar no universo da modernidade produtiva das novas oficinas da fábrica. Para tanto, era necessário que demonstrassem ser operários eficientes, disponíveis e cooperativos[56].

[55] Stéphane Beaud e Michel Pialoux, *Retorno à condição operária*, cit.

[56] Dessa forma, os mais jovens preocuparam-se em incorporar o novo vocabulário da empresa – operador, grupo... – e aderir ao tema da "qualidade", algo que os antigos operários sempre se recusaram a fazer, para marcar distância da direção da empresa. Não é de estranhar que os operários da geração precedente simplesmente não conseguissem enxergar os temporários como "verdadeiros" operários, tendo em vista o significado de luta, história comum e esperança política atribuídos à palavra. Ver idem.

Talvez a ambivalência aludida aqui – associada, obviamente, ao problema do desemprego – permita-nos compreender o motivo pelo qual, apesar da percepção negativa relativa ao ritmo de trabalho imposto pelo fluxo informacional e da própria associação do trabalho a valores negativos, a concorrência para conseguir um desses empregos seja tão grande, conforme indicação das gerências de recursos humanos (RH) das empresas pesquisadas e afirmações dos próprios teleoperadores[57]. Na verdade, é importante salientar este aspecto: os teleoperadores configuram majoritariamente uma força de trabalho jovem, não raro disciplinada, dócil e pouco crítica. Evidentemente, essa disciplina também é manufaturada:

> O que eles fazem para garantir o desempenho? Te ameaçam. "Olha a meta, se não bater sua meta, não bate a da empresa, perde o emprego, aí fora tá cheio de desempregado." Se a empresa não bater a meta, perde o produto, o produto sai da empresa. Vai todo mundo pra rua. Como é uma área muito rotativa sempre tem gente nova. O pessoal novo, com 45 dias, com qualquer pisada de bola, qualquer falta, faltou por doença, está na rua. Não bateu meta: tchau. (Teleoperadora 1, Empresa A, 2004)

> Essa pressão existe nas reuniões dentro dos *call centers*, quando existe um descontentamento muito grande o qual durante seis anos que estou na área eu venho acompanhando nos *call centers*. Existem reuniões diárias antes de você entrar na operação, ou nos finais de semana para fazer uma avaliação do que ocorreu nas operações, e sempre que houver um questionamento do operador acerca de salário, ou comissionamento, ou atraso de salário, eles ouvem isso dos superiores: "avaliem o mercado lá fora, o emprego está difícil". (Teleoperadora 4, Empresa A, 2006)

Por um lado, os coordenadores de operações e os gerentes de RH, conforme pudemos verificar nas entrevistas, esforçam-se continuamente em explicar aos teleoperadores que eles se encontram envolvidos em uma competição econômica terrível, buscando dissuadi-los de qualquer ação coletiva de natureza sindical ou político-organizativa. Por outro, a seleção dos trabalhadores exige qualidades comportamentais, tais como disponibilidade, flexibilidade, prontidão para aceitar novas regras, todas elas estruturadas por uma certa inclinação em subordinar-se ao sistema. Não devemos esquecer, também, que os teleoperadores frequentemente são recrutados para missões provisórias e de curta duração, renovadas em função de seu comportamento no trabalho, quando devem demonstrar disponibilidade e lealdade para com a empresa[58].

Quanto ao tempo médio necessário para a realização de cada operação, foi possível verificar que 24% dos teleoperadores consideraram esse tempo "mais do que suficiente para garantir o atendimento ao cliente com a qualidade necessária"; 27% indicaram que, apesar dos problemas considerados costumeiros, "em geral, o tempo é suficiente para atender aos clientes com qualidade"; 22% assinalaram que o tempo é suficiente apenas para "garantir o atendimento básico ao cliente"; 24% informaram que o tempo

---

[57] Para mais detalhes, ver também Olivier Cousin, "Les ambivalences du travail", cit.

[58] Nesse sentido, é possível afirmar que os teleoperadores não possuem uma profissão – com sua linguagem, cultura, modos de transmissão entre antigos e novos – associada à organização hierárquica da empresa, mas uma espécie de trabalho pontual vinculado a uma empreitada: em geral, são contratados para um objetivo específico.

é "insuficiente para atender aos clientes com alguma qualidade, mesmo que básica"; e 3% não responderam. A despeito da aparente resignação representada pelos números, nas entrevistas realizadas foi possível registrar várias menções acerca do conflito existente entre, por um lado, a pressão do fluxo informacional e, por outro, o desejo do teleoperador de atender o cliente com a qualidade considerada necessária[59].

> É uma área [telemarketing] bem desgastante que gera muito conflito dentro da empresa e insatisfação muito grande entre os operadores, tanto pelas cobranças, que são muitas, quanto pelo cansaço físico e mental. A gente quer trabalhar direito, mas o operador nunca aguenta muito tempo: ou pede a conta ou é remanejado para outro produto. (Teleoperadora 5, Empresa A, 2006)

> Muitas vezes, quando o operador é novo, ele não tem um conhecimento amplo do produto por falta de treinamentos da empresa. É muito complicado! Por mais que se esforce, você não consegue satisfazer cliente p. nenhuma. É só o treinamento básico. O restante você aprende no desenvolvimento do produto, porque existem inovações, porque o próprio cliente ele faz modificações. (Teleoperadora 3, Empresa A, 2006)

O caráter cooperativo da atividade operacional nas CTAs ocupa um espaço bastante proeminente na percepção do teleoperador a respeito de seu trabalho. E isso porque a cooperação se encontra fortemente vinculada às metas impostas externamente pelas empresas (contratante e contratada) a esses funcionários[60]. Apesar de a natureza imanente desse trabalho ser individual, sem o esforço combinado de todos as metas dificilmente são alcançadas. Isso significa um comprometimento do indivíduo com a equipe e uma forte cooperação traduzida em apoio mútuo e, se possível, inexistência de faltas. Para não haver comprometimento da meta quando um teleoperador eventualmente se ausenta, os demais procuram suprir a falta do colega por meio de um reforço no ritmo do trabalho:

> A equipe é o seguinte: ela tem uma meta pra bater, tem a meta individual, da equipe e da empresa. Se você não bater sua meta não vai ajudar a equipe a bater a dela e a sua comissão depende de todos esses fatores. Então realmente tem que ter uma equipe, todo mundo tem que vender, pegar junto, porque se um só cair você acaba sendo discriminado pela própria equipe. Porque você está prejudicando eles. Você vendeu, vendeu duzentos e alguma coisa, vai dar uma comissão altíssima, mil reais, mas seu colega não vai ganhar, porque a equipe estava desfalcada e não bateu a meta da equipe. (Teleoperadora 3, Empresa A, 2006)

---

[59] Apesar da natureza muito diversificada dos serviços informacionais oferecidos pela Empresa A, a alusão a esse tipo de conflito foi muito frequente. Mesmo entre aqueles que julgavam o tempo suficiente para atender o cliente com qualidade foi possível identificar um grupo expressivo que considerava a "qualidade do serviço" cada vez mais ameaçada pelas pressões da empresa.

[60] Parece-nos claro que a generalização da política de metas corresponde a uma estratégia centrada na tentativa de transformar o teleoperador em uma sorte de cúmplice voluntário de sua própria exploração. Não se trata de nenhuma novidade. Os salários por tarefa, atividade, empreitada ou unidade produzida são comuns na história das relações de trabalho capitalistas e testemunham um traço constitutivo do próprio regime salarial: a unidade da verdade objetiva da exploração e da verdade subjetiva da dominação. Não por outra razão, Michael Burawoy observa que: "Apesar das grandes diferenças internas tanto aos regimes despóticos quanto aos hegemônicos, a base fundamental para a periodização permanece sendo a relação unidade/separação entre a reprodução da força de trabalho e a produção capitalista", Michael Burawoy, "A transformação dos regimes fabris no capitalismo avançado", *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo, n. 13, 1990, p. 33.

Isso talvez nos auxilie na compreensão do número de entrevistados que elegeu a opção "coopero com meus colegas, pois considero a cooperação essencial para alcançar as metas definidas pela empresa" (44%). A indicação parece-nos clara: a cooperação é um instrumento para alcançar as metas impostas pelas empresas. A resposta ligada ao prazer de trabalhar em equipe (41%) também é extremamente expressiva e indica como o trabalho do teleoperador se articula com um determinado perfil geracional da força de trabalho: como é sabido, não é incomum que os jovens de uma maneira geral, e o trabalhador jovem em particular, experimentem certa inclinação para o trabalho em grupo, dadas as suas características geracionais.

"O trabalho de telemarketing é um trabalho solitário"

Roberto, 44 anos, 12 anos trabalhando em CTAs, coordenador de operações da Empresa B. Antes de trabalhar no setor de telemarketing, atuava em bancos.

O trabalho de telemarketing é um trabalho solitário. A pessoa chega, senta na sua PA, faz suas metas todos os dias. Quer dizer, ela depende única e exclusivamente dela. É mérito próprio. Nós estamos implantando uma política de meritocracia mesmo, uma política de carreirismo, para o pessoal ter uma remuneração baseada na sua performance, no seu desempenho. Mas isso não está implementado ainda. Pra envolver esse pessoal, pra garantir motivação, pra garantir um ambiente motivado, nós fazemos muito trabalho em equipe. Aí a meta vem da equipe, da equipe pra operação, da operação para todo o site [maneira como os profissionais do setor referem-se às CTAs]. Quer dizer, todo mundo tem sua meta, a Empresa B tem um controle muito rígido disso. Nós temos reuniões, assim, o diretor do site se organiza pelas metas, os coordenadores, os supervisores e os operadores, todo mundo. Quatro mil pessoas, você tem equipes com oito pessoas que têm problemas, entendeu? E você tem operações aqui com 1.100 pessoas, mesmo serviço. Imagina a quantidade de performances diferentes que você tem aí. [...] Tem o lado da carência afetiva desse pessoal que começa a trabalhar aqui. É enorme! Tudo adolescente... Já viu? Tanto que quando você junta todos em um ambiente de equipe eles se consideram uma família, eles levam isso pra fora da empresa. A equipe anda junta no domingo, no sábado, no feriado eles viajam juntos, eles têm férias juntos. Então, eles são muito ligados nisso, a equipe. E como você consegue fazer uma equipe forte? Tem o absenteísmo. É verdade. Mas a ausência de um é suprida pela equipe. Tem o companheirismo. Quer dizer, eles se reorganizam pra dar conta do trabalho daquele que faltou. Vivem juntos e se ajudam na empresa também. Nós trabalhamos sempre nesse sentido: pra que a equipe tenha consciência de que a falta de um prejudica a performance de toda a equipe e de toda a empresa. É assim. Então, quer dizer, a gente aumenta o compromisso da pessoa não com a empresa, mas com o colega, com o superior imediato e com a equipe. Ela é mais incitada, ela não é espontânea. A empresa precisa suar muito pra conseguir um ambiente de equipe bom. Mas tem a base: eles são carentes, gostam de ficar juntos...

A percepção da cooperação como meio privilegiado para alcançar o objetivo definido pela empresa é reforçada, ainda, pelas respostas concernentes à política de metas: 52% dos teleoperadores assinalaram que, "desde que todos cooperem, as metas são sempre muito razoáveis". Um contingente de 15% respondeu que "geralmente as metas são razoáveis, apesar de me obrigar a um esforço enorme". Outros 18% assinalaram que "raramente as metas definidas são razoáveis e, normalmente, as dificuldades são enormes". As outras respostas dividiram-se entre os 6% que indicaram que, "por mais que eu me esforce, raramente consigo alcançar as metas, pois elas quase nunca são razoáveis", e os outros 6% que disseram que "as metas são sempre impossíveis de ser alcançadas, tornando o trabalho estressante e as dificuldades intransponíveis" – 3% não responderam:

> No começo, a empresa falava muito em trabalhar em equipe, cada um ajudar o outro... Só que na hora de cobrança ela não é coletiva, ela é individual. Por mais que o supervisor fale numa reunião, para o grupo, ele sempre aponta para fulana que destacou dentro do grupo, então, essa cobrança não é coletiva, por que jamais você vai falar coletivo ao citar um nome de uma pessoa sendo que você está falando de um conjunto. (Teleoperador, Empresa A, 2006)

É preciso salientar que a definição das metas deve contemplar, evidentemente, chances razoáveis de sucesso. Caso contrário, o fracasso contínuo produziria fatalmente uma situação de abatimento contrária ao ambiente "estimulador" necessário ao regime de mobilização permanente da força de trabalho. E a empresa procura sempre definir a meta de tal maneira que torne possível sua consecução, mas não sem um considerável esforço por parte do funcionário ("esforço enorme"). O ideal é manter o teleoperador sempre tensionado no sentido de alcançar os objetivos da empresa:

> Quando a empresa fecha um contrato, ela estabelece uma quantidade determinada de vendas mensais, a empresa duplica por ela e passa para a operação. Quando ela passa para a operação, ela vende o dobro do estabelecido no contrato, essa é a meta da equipe. A empresa nunca passa para você o valor correto do que é fechado pelo contrato. Todos que trabalham em telemarketing hoje têm essa consciência. Você bate a meta da empresa, não bate a meta do produto. Hoje o produto que eu faço parte do Itaú a nossa meta mensal é de 13, 14 mil produtos por mês, é uma venda de categoria de cartão a clientes do Itaú. Mas essa não é a meta do produto. Muitas vezes a meta do produto é oito, é sete, é dez. (Teleoperador Sindicalista de Base, 2005)

Além disso, cabe realçar o papel que a equipe desempenha para a atividade individual. Na verdade, o esforço é também coletivo. Do grupo, o teleoperador extrai parte da motivação para alcançar os objetivos impostos pelo contrato:

> Você faz por você e mais alguém, é sempre assim. Sempre tem uma equipe que está faltando, então você faz por você e por mais alguém. Porque sempre tem alguns desfalques na equipe e o que acontece (alguns produtos são assim, mas nem todos): você já está "enturmado", a equipe realmente vira uma família, a gente precisa um do outro. Se a gente se unir, se cada um bater sua meta, por que isso depende de cada um, mas se cada um tiver a consciência que tem que fazer três por dia pra folgar no sábado, você pode ter certeza que todo mundo vai fazer isso. Quem não quer ficar sábado em casa? Se a equipe não se unir, não sai nada. (Teleoperadora 1, Empresa A, 2004)

Por sua vez, a atividade de supervisão dividiu os teleoperadores em três blocos: um primeiro e majoritário grupo de respostas segundo o qual a liberdade de expressão é "total" (50%); um grupo significativo para o qual existe liberdade de expressão, mesmo considerando que as opiniões "não são levadas a sério" (38%); e, finalmente, um grupo minoritário de respostas (12%) que variam entre "ter receio de expressar as opiniões" (6%), não ter liberdade de expressão das opiniões (3%) e não ter "nenhuma liberdade para expor opiniões" e considerar que é "vigiado o tempo todo" (3%). A despeito desse último bloco, é significativo que a percepção dos teleoperadores da Empresa A acerca da liberdade de expressão no que concerne à atividade de supervisão seja alta (88%). É possível que parte da explicação para esses dados se encontre nas próprias características da função do supervisor em CTAs: não raro, o supervisor é um antigo teleoperador que se destacou de alguma forma e foi promovido pela empresa.

Trata-se, como é possível perceber, de uma experiência de liberdade vivida como "privilégio simbólico", isto é, a concessão de certa margem de manobra "expressiva" (espaços de liberdade) visando a um maior investimento no trabalho por parte do teleoperador: "Negocia com o supervisor mesmo: 'Eu vendi dez hoje, posso ali fora fumar um cigarro?' Você faz uma troca, você me deu, eu te dou, não me deu nada, não dou nada. Você pode chegar atrasada, sem problema". (Teleoperadora 4, Empresa A, 2006)

Por um lado, o teleoperador percebe o supervisor como uma pessoa próxima; por outro, entende que, além de ser alguém que também se interessa pelo cumprimento da meta – uma espécie de aliado –, o supervisor representa o principal horizonte de progressão funcional. "No telemarketing, o cara é operador vai para a supervisão, esquece a origem dele." (Teleoperadora 5, Empresa A, 2006.) Nesse sentido, a atividade de supervisão equivale a um meio para "sair do fluxo" e desenvolver uma atividade menos desgastante. Como o tempo médio de continuidade na função de teleoperador é de aproximadamente 2,5 anos, a atividade de supervisão transforma-se rapidamente em uma maneira viável de ele permanecer no universo da empresa "moderna". Muitos teleoperadores afirmaram que a atividade de supervisão corresponde ao objetivo principal do progresso na empresa, que é citado com mais frequência que a mudança de função – de receptivo para ativo, por exemplo – ou de operação, ou do que o trabalho com a equipe de qualidade como meio principal de progresso funcional.

Mas é sobretudo no que concerne ao intervalo para descansos que a insatisfação com a atividade do teleoperador se manifesta com contundência. Nada menos que 88% das respostas consideraram que o intervalo era inadequado (e 38% dos teleoperadores assinalaram a opção "completamente insuficiente"). Sem dúvida, trata-se de uma situa ção crítica que articula a pressão do fluxo informacional com a falta de autonomia do teleoperador. Levando-se em conta as entrevistas realizadas posteriormente, é possível dizer que o tempo para o intervalo representa um dos pontos centrais no antagonismo inerente ao campo da taylorização da relação de serviço: por um lado, temos uma fonte de resistência do trabalhador coletivo com relação ao fluxo informacional; por outro lado, uma matriz permanente de críticas endereçadas à empresa:

> Eu, muitas vezes, tomo suco no intervalo e deixo para almoçar quando eu chego em casa, 5 horas da tarde. Com o intervalo de 15 minutos, no telemarketing surgiu um problema grave,

> hoje eu tenho um problema de gastrite crônica, comprovada por um exame que eu fiz. Porque eu comia rápido demais. [...] A qualidade do que a gente come é a pior possível. Ou o salgadinho ou o lanche que é vendido na porta, de presunto com pão francês, ou salgadinho que é levado por um companheiro que vende lá dentro, uma coxinha... (Teleoperadora 4, Empresa A, 2006)

Muitas dessas críticas apontam para um dos problemas mais conhecidos em empresas dessa natureza: o assédio moral. Não apenas o tipo ativo de assédio derivado da pressão pelos resultados e centrado na ação cotidiana de alguns supervisores e coordenadores de operação que desrespeitam os teleoperadores com gritos e insultos. Ou mesmo o assédio institucionalizado e dissimulado sob a forma de "jogos" ou "brincadeiras" – o "nariz de palhaço" e a "camiseta de mico" como formas de constranger aqueles que não atingem a meta.

> Eu presencio isso constantemente (situações humilhantes como o nariz de palhaço, a camiseta de mico, o martelinho de plástico com apito batendo na cabeça dos teleoperadores...). Isso já aconteceu comigo dentro da empresa que eu trabalho. Por mais que eu seja uma funcionária que aguenta tudo calada, por mais que eu tente entender aquele absurdo, pra motivar a gente a bater a meta, é horrível! Mas isso é comum. (Teleoperadora 5, Empresa A, 2006)

> No meu produto eles fazem de uma outra forma. O cara sobe na cadeira, aponta e grita pra operadora: "sua filha da p." Eu tive um coordenador na Empresa A, chamado Rômulo, que hoje está na Work. Não batia a meta? Ele subia na mesa dele e dizia: "sua filha da p.". Ele está abusando do poder dele. "Ninguém sai daqui enquanto não der nove e meia." O horário de saída é nove horas. "Se você sair, passar daquela porta de vidro, amanhã você pode levar uma justa causa, uma advertência." Ele faz o que ele quer. Constrangem você no meio de um monte de gente, não te chamam de canto. Eles assediam dessa forma também, chamam atenção de você frente às outras pessoas gritando. (Teleoperadora 3, Empresa A, 2006)

> O operador é bem assim, ele é individualista. Nessa parte bastante, totalmente. Suponhamos: que eu e você trabalhamos numa mesma empresa e que o supervisor está me assediando, eu falo isso pra você, para os colegas, mas ninguém toma atitude. Se levar para a diretoria, a diretoria conivente com a atitude do fulano, nada resolve e você fica marcado: "aquele cara está fazendo motim, está fazendo motim". (Teleoperadora Sindicalista de Base 1, 2005)

Mas muitos teleoperadores relatam um tipo "passivo" de assédio moral centrado na ausência de ação, isto é, na sistemática negativa do supervisor em autorizar a ida do teleoperador ao banheiro ou a "deslogagem" para fumar um cigarro etc.[61]

---

[61] O descontentamento com o exíguo tempo do intervalo chega mesmo a se expandir e açambarcar o item alimentação: muitas são as críticas aos *snacks* vendidos pelas máquinas automáticas presentes no interior da empresa. Como o período de intervalo é insuficiente para sair e se alimentar em outro lugar, muitos criticam severamente a qualidade do alimento consumido na empresa, dizendo que "as porcarias" vendidas, somadas à ansiedade inerente ao trabalho e ao tempo sentado na PA, tornaram-se fatores de aumento da obesidade entre os teleoperadores: "Quinze minutos mais ou menos, dá tempo de você engolir alguma coisa, porque se você leva a marmita você come quente e rápido e se lasca. Você come os lanches que eles dão, muitas vezes tem algum lugar fora da empresa, porque o lanche da empresa é uma bosta. É uma droga, aí você vai fora comer e acaba comendo porcaria: pastel, hambúrguer etc. Aí você pega, senta, toma refrigerante, é pra ficar bem obeso mesmo. Você leva as garrafinhas, põe refrigerante, água, você tem que molhar a boca, fala o tempo todo. No lanche vem kibe, fritura, coxinha, a empresa favorece você a engordar". (Teleoperadora 3, Empresa A, 2006)

> Você vai pra PA com um squeezy [garrafinha] cheio de refrigerante ou água pra lubrificar a garganta. É uma necessidade. Tem o problema do calo nas cordas vocais... E aí fica lá tomando. Não dá outra. Dá vontade de ir ao banheiro e o supervisor sabe disso tudo, que você precisa ir de verdade, mas não autoriza de jeito nenhum. Você precisa implorar um monte pra ele. Já teve menina que eu fiquei sabendo que não aguentou e fez na calça mesmo. Vai me dizer que eles não estão abusando do poder? (Teleoperadora 4, Empresa A, 2006)

Na verdade, pudemos verificar que, sob a forma do descontentamento com o intervalo, um tipo embrionário de resistência latente se desenvolve. Mesmo que seduzidos pela perspectiva de uma inserção formal no mercado de trabalho e por todas as promessas feitas pelo universo empresarial "moderno", os teleoperadores repetidas vezes mencionam a "sua" dignidade individual como uma espécie de limite para a pressão da empresa por resultados. Trata-se de uma tensão importante: os teleoperadores não raro mostram-se reticentes, ou até mesmo hostis, quanto às formas tradicionais de organização coletiva, mas frequentemente recorrem aos sindicatos quando se sentem atingidos em sua dignidade pessoal.

O autômato rebelde

Das entrevistas realizadas é possível extrair uma compreensão mais ampla desse fenômeno: trata-se de um dos sintomas da desestruturação da antiga classe trabalhadora organizada em torno das ultrapassadas formas de composição da empresa fordista e das outrora eficazes modalidades de ação dos sindicatos. Nas CTAs, os jovens trabalhadores não conseguem alcançar uma inserção prática nas lógicas de identificação política e simbólica da classe trabalhadora do passado e acabam sendo tragados na espiral de uma proletarização marcada por tentativas individuais de progresso social. A própria condição de heterogeneidade vivida pelos teleoperadores – oriunda tanto da lógica da individualização, quanto da do salário, das metas, dos prêmios e outras – contribui para interditar a configuração de uma identidade coletiva no trabalho, de interesses comuns e do sentimento de pertencimento a um grupo sujeito às mesmas condições econômicas e políticas do restante da classe trabalhadora[62].

[62] Nas CTAs, é verdade, nada favorece a emergência de formas de solidariedade sindical ou política, pois quase tudo é organizado de maneira que se impeça que os teleoperadores se encontrem uns com os outros: as pausas, por exemplo, são curtíssimas e os horários de trabalho bastante variáveis. Além, é claro, da própria postura antissindical assumida pelas empresas: "Eles souberam que eu e meu marido trabalhávamos na mesma empresa e éramos sindicalistas, e dentro da empresa isso não pode existir. Fazem de tudo para não reconhecer. Mandaram embora, não por justa causa, porque eles não podem, mas disseram que não reconhecem sindicalmente, não reconhecem que sindicalista tem estabilidade, e nem juiz reconhece isso, tribunal. Fui mandada embora e até agora nada. Eu fui mandada embora pelo sindicalismo, por que eu sou uma diretora de base do sindicato dos operadores. Para eles isso não é interessante, porque você acaba levando para dentro da empresa informações que eles não deveriam saber, e eles acabam fazendo motim. Então, eles acabam te discriminando, te colocam numa PA bem longe pra você não ter contato com as pessoas, pra não articular nada, pra não falar o que está acontecendo. Você pode lutar pela categoria de frente com todo mundo, coordenador, supervisão, sem problema. Aí você acaba sendo visada. 'Essa operadora toda hora vem aqui, antes não era assim, é porque ela é diretora, vamos queimar ela'. Você está levando informações para pessoas saberem o que está acontecendo, você acaba visada, uma carta marcada". (Teleoperadora sindicalista de base 2, 2005)

Ao contrário, a luta pela dignidade individual parece representar o horizonte, ao menos imediato, da ação coletiva dos teleoperadores. Com isso, não queremos dizer que formas reivindicativas tradicionais, como as greves, estejam descartadas. Estas se encontram presentes e, malgrado as dificuldades aludidas anteriormente, chegam a ser frequentes no universo do teleoperador[63]. Contudo, conforme relato de sindicalistas encarregados de desenvolver o trabalho de base, o acúmulo de experiência sindical é muito lento e o trabalho organizativo realizado pelos sindicatos é repetidamente perdido em razão da elevada rotatividade:

> Como começa [uma greve]? Começa a fazer motim dentro da empresa. "Não vai ter vale?" Começa aquele burburinho e ninguém vai trabalhar. É uma parada rápida, se faz um corpo mole: "se vendia 30 hoje vendo 20". Aí alguém para pra conversar com você, pra te dar atenção, não que vá fazer, mas vai ter de te dar atenção. [...] No ano passado houve uma mobilização de 500 funcionários da Empresa A aqui no "Cera", onde fica a central de atendimento do Speedy. Foi uma greve construída pelo Sintratel junto com os operadores da Empresa A pelo descontentamento. A greve durou cerca de 40 dias. Como eu falei pra você, existem dois lados da moeda, como em toda área existem seus altos e baixos, na área de telemarketing também existe, existem aqueles profissionais que não aguentam mais de indignação, eles querem continuar trabalhando na área, gostam da área, querem progredir na área, porém estão sendo marginalizados, querem fazer alguma coisa. E existem os outros, que gostam da área, mas não querem fazer nada. Ele quer sair de uma empresa e entrar em outra. Ele não quer mais brigar, ele já foi tão marginalizado dentro da empresa, que ele tem certeza que se ele fizer uma greve a empresa vai marginalizar mais ele ainda. (Teleoperador Sindicalista de Base, 2006)

Dessa forma, a lógica da individualização da ação inerente à estrutura da empresa neoliberal em rede e financeirizada predomina sobre a lógica da ação coletiva inerente ao sindicalismo. A condição fragmentária da inserção do teleoperador no trabalho produz um efeito assíncrono: a multiplicidade de temporalidades, derivada do labor cotidiano, "bloqueia" severamente a ação propriamente coletiva. Quando uma sequência de PAs interrompe sua atividade em protesto, outras sequências continuam trabalhando; quando toda uma operação é paralisada, outras operações permanecem ativas... E as lutas mais ou menos vinculadas ao reconhecimento da dignidade individual – contra o assédio moral, pelo direito de ir ao banheiro, pela ampliação dos intervalos, pela melhoria dos lanches... – acomodam-se no espaço outrora reservado às lutas salariais do conjunto da categoria[64].

---

[63] No final de 2005, por exemplo, ocorreu uma importante greve em uma das unidades da Empresa A de São Paulo, que paralisou por várias semanas uma operação de venda do serviço de conexão de internet por banda larga.

[64] Novamente, não deixa de ser interessante salientar o paralelismo existente entre esse quadro de "bloqueio da percepção propriamente política do grupo" e um dos aspectos notados por Beaud e Pialoux acerca da crise do militantismo operário após a derrocada das sociedades submetidas pelo stalinismo: "Ao longo desses últimos 15 anos foi a própria ideia de um avanço coletivo do grupo operário que se perdeu. Com ela desapareceu a esperança política de uma transformação radical das relações sociais sobre a base de um modelo de tipo socialista. A confusão específica dos militantes operários reside talvez na extrema dificuldade que eles constatam em pensar sua condição e aquela de seu grupo em termos 'políticos' como havia acontecido em toda a história do movimento operário francês. Hoje, cada um define por si mesmo 'suas' maneiras de defender 'sua' dignidade...", Stéphane Beaud e Michel Pialoux, *Retorno à condição operária*, cit., p. 364.

Considerações finais

Em 1974, Harry Braverman publicou sua conhecida obra *Trabalho e capital monopolista*. Ao reagir às teses pós-industriais cujo principal representante foi Daniel Bell[65], Braverman revivificou o debate marxista sobre os temas da economia e da política, renovou o interesse na história e na sociologia do trabalho e estabeleceu uma nova agenda para toda uma geração de estudiosos do trabalho. Imediatamente, a tese da "degradação do trabalho" recebeu inúmeras críticas, praticamente não rebatidas pelo autor por conta de sua morte ocorrida em 1976. Craig Littler e Graeme Salaman, dois de seus principais detratores, criaram até uma expressão pejorativa para dar conta da revivificação do debate sobre o processo de trabalho ensejado pelo livro: a "Bravermania"[66].

Parte substancial das críticas endereçadas a Braverman gravitou em torno da natureza da qualificação do trabalho e da romantização do trabalho manual supostamente empreendida pelo militante trotskista estadunidense ao contrapor os artesãos qualificados do século XIX aos trabalhadores desqualificados do século XX[67]. Contudo, a parte sem dúvida alguma mais importante da crítica endereçada ao autor de *Trabalho e capital monopolista* diz respeito à tese da degradação do trabalho. Existiria realmente uma tendência do capitalismo a degradar, ou seja, simplificar e desqualificar o trabalho, aumentando, assim, o controle capitalista sobre o processo de trabalho por meio da separação das atividades de concepção e execução?

O principal argumento em contrário afirmava que o declínio nos níveis de qualificação em ocupações tradicionais seria compensado pela emergência de novas qualificações nos trabalhos de alta tecnologia, de serviços e de escritórios. Portanto, inexistiria uma tendência nítida no sentido do declínio das qualificações e da degradação do trabalho. Sem querer entrar em detalhes na polêmica em torno da tese da degradação, podemos dizer que o infotaylorismo contemporâneo testemunha vigorosamente a presença da simplificação e desqualificação do trabalho exatamente naquele campo outrora tido como refratário ao diagnóstico de Braverman: o trabalho de alta tecnologia, de serviços e de escritórios.

O leitor mais atento de *Trabalho e capital monopolista* não vai, naturalmente, se espantar com isso. Afinal, Braverman dedica boa parte de seu livro à análise dos novos empregos em contextos de serviços e formas de trabalho de escritório de tipo não industrial, advogando que muitas dessas ocupações podem e devem ser entendidas como de classe trabalhadora. Nesse sentido, o marxista estadunidense jamais ignorou

---

65 Trata-se de uma tese conservadora que foi retomada e atualizada surpreendentemente por Castells, Negri e alguns outros autores contemporâneos tidos e celebrados como autores "de esquerda" ou mesmo "marxistas".

66 Craig Littler e Graeme Salaman, "Bravermania and Beyond: Recent Theories of the Labour Process", *Sociology*, Londres, Sage, v. 16, n. 2, 1982, p. 251-69.

67 No momento, não nos ocuparemos em rebater, uma vez mais, as críticas ao texto de Braverman – a maior parte delas, diga-se, completamente injustificadas. Essa tarefa terá de ser deixada para uma outra oportunidade. Cabe apenas observar que, de fato, a noção de qualificação do trabalho presente na obra tornou-se insuficiente por estar demasiadamente centrada nas competências individuais dos trabalhadores. É claro que isso em hipótese alguma invalida a tese geral presente na obra.

as formas de trabalho não industriais. O que ele fez com contundência foi afirmar explicitamente que se tratavam de ocupações de classe trabalhadora, ou seja, ocupações estruturadas sobre uma base capitalista e organizadas por relações de exploração e de dominação classistas.

Uma tal avaliação conserva ainda hoje forte atualidade convidando os estudiosos do trabalho contemporâneo a redescobrir a mais importante e influente obra do trotskismo estadunidense do século passado.

4

O "TRABALHO INFORMACIONAL" E A REIFICAÇÃO DA INFORMAÇÃO SOB OS NOVOS PARADIGMAS ORGANIZACIONAIS

Simone Wolff

> Cipriano Algor sonhou que estava dentro do seu novo forno. Sentia-se feliz por ter podido convencer a filha e o genro de que o repentino crescimento da actividade da olaria exigia mudanças radicais nos processos de elaboração e uma pronta actualização dos meios e estruturas de fabrico, começando pela urgente substituição do velho forno, remanescente arcaico de uma vida artesanal que nem sequer como ruína de museu ao ar livre merecia ser conservado. Deixemo-nos de saudosismos que só prejudicam e atrasam, dissera Cipriano com inusitada veemência, o progresso avança imparável, é preciso que nos decidamos a acompanhá-lo, ai daqueles que, com medo de possíveis inquietações futuras, se deixam ficar sentados à beira do caminho a chorar um passado que nem sequer havia sido melhor do que o presente. De tão redonda, perfeita e acabada que saiu, a frase reduziu os relutantes jovens.
>
> José Saramago, *A caverna*[*]

Apresentação

Este artigo pretende refletir sobre o que vem sendo chamado de "trabalho informacional" dentro da sociologia do trabalho contemporânea. A ideia é problematizar certos aspectos de tal conceito à luz de alguns resultados teóricos obtidos a partir de um estudo de caso realizado em uma empresa de telecomunicações[1].

---

[*] José Saramago, *A Caverna* (São Paulo, Companhia das Letras, 2002). (N. E.)

[1] O estudo em questão refere-se à minha tese de doutorado, *O espectro da reificação em uma empresa de telecomunicações: o processo de trabalho sob os novos parâmetros gerenciais e tecnológicos* (Campinas, IFCH/Unicamp, 2004).

A utilização intensiva das novas tecnologias da informação e da comunicação (TICs) nas grandes empresas decorre da suma relevância que a inovação passou a ter no quadro de intensa competitividade engendrado pela quebra dos monopólios estatais e com o advento das políticas neoliberais que assolaram todo o mundo capitalista nos anos 1990. Com efeito, a convergência tecnológica entre a informática e as redes de telecomunicações, a telemática, foi altamente otimizada com a privatização deste setor, que passou assim a ser concebido e efetivado como um bem de capital dos mais cruciais do capitalismo contemporâneo[2]. Em uma economia mundializada, é pelas redes telemáticas que toda a sorte de informações estratégicas, isto é, aquelas relativas às últimas tendências de consumo e tecnologias de produção, podem chegar mais rapidamente de todos os cantos do mundo às grandes empresas-rede, cuja característica mais fundamental é ter suas cadeias de produção espalhadas nos mais diferentes pontos do planeta[3].

Com isso, para além de uma coisa tangível, a concepção de mercadoria se alarga e consubstancia-se em ideias e imagens que podem se materializar tanto em novas mercadorias como em estratégias de marketing. Essa é a grande novidade trazida pela tecnologia digital: a possibilidade de se manipular e transformar informações tal como outrora se fazia com matérias-primas de dimensão material, o que permite ao capitalismo de hoje transformar e explorar mercadorias não só no plano material, mas também no imaterial. Esse novo tipo de exploração caracteriza um processo de *mercadorização* da informação, que implica em sua reificação expressa na forma de *dados*. Estes nada mais são do que o resultado do tratamento e organização de uma miríade de informações com vistas a deixar insculpidas, no resultado final, apenas aquelas voltadas para finalidades mercantis. É assim que a inovação – seja de processos, produtos e serviços, ou em publicidade – se tornou a principal estratégia competitiva das grandes empresas no atual contexto econômico.

---

[2] Cf. Marcos Dantas, "Da produção material à 'virtual': esboço para uma compreensão 'pós-clássica' da teoria do capital", em Jorge Ruben Biton Tapia e Alain Rallet (orgs.), *Telecomunicações, desregulamentação e convergência tecnológica: uma análise comparada* (Campinas, IE/Unicamp, 1999, Coleção Pesquisas, v. 2); idem, "L'Information et le travail: reflexions sur le capital-information", *Revista Electrónica Internacional de Economia de las tecnologías de la información y de la comunicación*, v. 1, n. 2, jul-dez. 1999, disponível no site Eptic, em: <http://www.eptic.com.br/eptic_pt/interna.php?c=19&ct=172&o=1>; idem, *A lógica do capital informação* (Rio de Janeiro, Contraponto, 2002); idem, "Informação como trabalho e como valor", *Revista da Sociedade Brasileira de Economia Política*, Rio de Janeiro, n. 19, 2006, p. 44-72; Márcio Wohlers, "A reforma do modelo de telecomunicações: o menu internacional e a opção brasileira", em Jorge Ruben Biton Tapia e Alain Rallet (orgs.), *Telecomunicações, desregulamentação e convergência tecnológica*, cit.; Luciano Coutinho, José E. Cassiolato e Ana Lucia Gonçalves da Silva, *Telecomunicações, globalização e competitividade* (Campinas, Papirus, 1995).

[3] Cf. Lucídio Bianchetti, *Da chave de fenda ao laptop – tecnologia digital e novas qualificações: desafios à educação* (Petrópolis, Vozes, 2001); Manuel Castells, *A sociedade em rede* (Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1999); Krishan Kumar, *Da sociedade pós-industrial à pós-moderna: novas teorias sobre o mundo contemporâneo* (Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 1997); François Chesnais, *A mundialização do capital* (São Paulo, Xamã, 1996); e idem, *A finança mundializada* (São Paulo, Boitempo, 2005).

No plano interno das empresas, a transformação da informação em dados – isto é, em linguagem de máquina (os softwares) –, própria da tecnologia informática, permite promover rápidas inovações nos seus processos e produtos. Tal flexibilidade, por sua vez, incide tanto no resultado final como nos processos que concebem esses novos produtos e, da mesma maneira, na forma pela qual serão distribuídas e organizadas as várias atividades necessárias à sua execução. É assim que a automação de base flexível, característica dessas novas tecnologias, efetivou uma maquinaria que transcende a mera função de transformação, agregando-lhe uma *qualidade organizacional* dentro dos seus processos de produção. Essa dupla dimensão das TICs exige uma maior integração entre as áreas de planejamento e de operação (inclusive burocrática) de modo a viabilizar um rápido e eficiente lançamento de novos produtos e serviços no mercado. Disso decorre a necessidade de todo o quadro de pessoal se inteirar dos negócios da empresa, o que passa à ela a aquisição de uma visão sistêmica em suas qualificações.

A informatização da produção, portanto, trouxe no seu bojo a exigência de que todos os níveis da organização passem a funcionar de forma integrada e tendo as TICs como ferramenta, o que impôs uma reconfiguração da divisão técnica do trabalho no interior da produção. Na medida em que a matéria-prima desses processos se tornou a informação mesma, pode-se pensar que tal mudança está fundamentalmente amparada em um tipo de trabalho "informacional", o qual varia de acordo com a qualificação técnica requerida em cada etapa do processo produtivo.

A proposta deste artigo é pensar essas diversas variações do "trabalho informacional" presentes na divisão técnica do trabalho desde os recentes parâmetros organizacionais adotados para otimizar as novas funções demandadas pela maquinaria informática. Essa reflexão passa pela consideração de que a introdução da maquinaria no processo produtivo assinalou uma inversão entre o sujeito da produção e os instrumentos de trabalho, agora representados pelas máquinas. Originada no quadro da Primeira Revolução Industrial, tal inversão diz respeito à conversão do trabalho vivo em mero mediador das máquinas que, assim, passaram a intervir como as reais depositárias da complexidade das atividades produtivas e, por conseguinte, a ditar o *modus operandi* dos processos de trabalho. Ao converter o trabalho vivo em mais um fator (coisa) de produção, empregado tão somente para amplificar as potencialidades postas na maquinaria, esta inaugura um novo tipo de subsunção real do trabalho ao capital que traz consigo uma concepção de qualificação calcada na reificação (coisificação) do trabalho vivo.

Atualmente, a adoção de novos parâmetros organizacionais dentro das grandes empresas de ponta sucede à necessidade de enquadrar as novas demandas de qualificação – e, portanto, de reificação do trabalho vivo – requeridas pelo novo maquinário digital. Em vista disso, a análise sobre o "trabalho informacional" implica uma investigação que perspective suas originalidades e continuidades relativamente às noções de qualificação e subsunção real suscitadas pelas primeira e segunda Revolução Industrial.

Considerações sobre a utilização capitalista da maquinaria: os liames entre qualificação e reificação do trabalho

Conforme Claudio Katz[4], o que confere e dá à informática o estatuto de uma tecnologia revolucionária no interior da produção é o fato de ela trazer um "impacto decisivo sobre outras inovações", tornando obsoleta a base técnica em vigor e impelindo a mudanças radicais em toda a sua infraestrutura. Esse impacto diz respeito a um tipo de automatismo capaz de atuar sobre o processo produtivo de modo imediato e versátil, isto é, que permite alterações e melhorias nos produtos sem grandes mudanças na sua base material.

Relativamente à antiga plataforma produtiva, tal inovação alude à caracterização mais específica que Angelo Dina[5] nos fornece de dois tipos de automação: a rígida e a flexível. Genericamente, automação pode ser definida como "a elaboração automática [...] das informações relativas ao processo produtivo"[6]. É automática porque, "se antes a informação passava pelo cérebro e pelas operações manuais do operador da máquina, agora se tenta fazer tudo [...] evitando a intervenção do homem"[7]. A partir dessa definição mais geral, é possível distinguir os dois tipos de automação em questão, inclusive como historicamente datados.

Embora reporte à lógica que caracterizou a Primeira Revolução Industrial, a automação rígida correspondeu mais diretamente aos padrões de consumo e acumulação do chamado período fordista, também conhecido como o da Segunda Revolução Industrial, e que prevaleceu até meados dos anos 1970. Fundamentalmente *mecânica*, essa automação é chamada de rígida por não permitir variações no tipo de informações incorporadas na sua correspondente maquinaria. Como Karl Marx tão bem assinalou, tanto nos *Grundrisse* como em sua análise sobre a grande indústria, a principal característica desse tipo de automação refere-se à transformação das antigas ferramentas de trabalho, de instrumentos mediadores do processo produtivo, em seu ponto de partida. Assim, a "diferença específica" da maquinaria quando cotejada com a ferramenta simples

> não é de modo algum, como no caso do meio de trabalho, a de transmitir ao objeto a atividade do trabalhador, senão que esta atividade se haja posto de tal maneira que não faz mais que *transmitir a matéria-prima ao trabalho ou ação da máquina, à qual ele vigia e preserva de avarias*.[8]

Desse modo, com o sistema de máquinas, invertem-se os papéis no interior do processo de trabalho: o homem é transformado em instrumento da produção, isto é,

---

4 Claudio Katz, "Mito y realidad de la revolución informática", publicado no site Eptic, em Textos para Discussão (<http://www.eptic.com.br/arquivos/Publicacoes/textos%20para%20discussao/textdisc2.pdf>), Aracaju, 2001.

5 Angelo Dina, *A fábrica automática e a organização do trabalho* (Petrópolis, Vozes, 1987).

6 Ibidem, p. 13.

7 Idem.

8 Karl Marx, *Grundrisse: elementos fundamentales para la crítica de la economía política* (Cidade do México, Siglo Veintiuno, 1978), p. 218 (grifo meu).

em uma coisa, na mesma medida em que a máquina se complexifica. Nos termos de Claudio Napoleoni, com o advento do sistema de máquinas,

> o operário – que antes estava em posição inicial ou ativa – agora se encontra em posição intermediária e, por isso, *instrumental*, a ponto de que a denominação de instrumento de trabalho aplicada à máquina resulta evidentemente imprópria, porque o que ocorre é o inverso: *foi o trabalho do operário que se transformou em "instrumento"*.[9]

É essa instrumentalização do trabalho humano que marca o fenômeno da reificação do trabalho vivo. Fenômeno esse que Marx traduz como a metamorfose do trabalhador, de figura ativa do processo de trabalho, em um mero "órgão consciente" da máquina:

> A máquina em nenhum aspecto aparece como meio de trabalho do trabalhador individual. [...] Não é como no caso do instrumento de trabalho, em que o trabalhador anima, como a um órgão, com sua própria destreza e atividade, e cujo manejo depende portanto da virtuosidade daquele. Senão que a máquina, dona em lugar do trabalhador da habilidade e da força, é ela mesma a virtuosa, possui uma *alma própria* presente nas leis mecânicas que operam nela, e assim como o trabalhador consome comestíveis, ela consome carvão, óleo etc. [...] com vistas a seu automovimento contínuo. A *atividade do trabalhador, reduzida a uma mera abstração da atividade*, está regulada em todos os aspectos pelo movimento da maquinaria e não o inverso.[10]

De acordo com Napoleoni[11], a redução da atividade do trabalhador a "uma mera abstração" estabelece um "segundo movimento de abstração" do trabalho humano, o qual está intrinsecamente relacionado não só ao fenômeno da reificação do trabalho, mas também à questão da alienação do trabalho levantada por Marx.

O primeiro movimento de abstração é aquele que Marx explicitou como a alienação sofrida pelo trabalho vivo quando da sua transformação em trabalho assalariado, condição tornada possível mediante a separação do trabalhador de seus meios de produção. Nasce daí o conceito marxiano de *trabalho abstrato*, isto é, quantificado, determinado pelo tempo de trabalho socialmente necessário à produção e reprodução das mercadorias, inclusive a nova e peculiar mercadoria que nasceu desse quadro, qual seja, a força de trabalho. Decorrente do trabalho assalariado, o trabalho abstrato é, pois, aquele que, ao igualar o que é qualitativo no processo produtivo pelo *quantum* de tempo de trabalho socialmente necessário à produção do produto final, é capaz de criar valor e mais-valor. Em suma, o trabalho abstrato é trabalho alienado, aquele que reifica, ou seja, aquele que, seguindo a lógica da produção capitalista, abstrai (aliena) as qualidades do trabalho vivo para proceder sua transformação em mercadoria (coisa). Assim procedendo, o realiza como a peculiar mercadoria cujo consumo gera valor e mais valor que ela própria.

---

9 Claudio Napoleoni, *Lições sobre o capítulo VI (inédito) de Marx* (São Paulo, Ciências Humanas, 1981), p. 88 (grifo meu).

10 Karl Marx, *Grundrisse*, cit., p. 218 (grifo meu).

11 Claudio Napoleoni, *Lições sobre o capítulo VI (inédito) de Marx*, cit., p. 90.

O movimento de abstração oriundo do trabalho assalariado vai definir aquilo que Georg Lukács[12] aponta, com base na sua leitura de Marx[13] como a *dimensão ontológica* da alienação. O trabalho assalariado/abstrato impugna a dimensão ontológica do trabalho humano à medida que promove uma cisão do homem com a natureza, consigo mesmo e com os outros homens. Por ser compulsório e desprover os homens dos meios necessários para realizarem autonomamente sua atividade, a lógica do salário retira a qualidade que lhes diferencia de uma mera atividade animal, ou seja, aquela que lhe confere criatividade, reduzindo-o tão somente à busca pela sobrevivência. Uma inversão que, como salienta Marx, priva o trabalho de sua dimensão humana ontológica transfigurando-a em sua própria negação:

> O trabalho alienado inverte a relação de maneira tal que precisamente porque é um ser consciente o homem faz da sua atividade vital, da sua *essência*, apenas um meio para sua *existência*. [...] O objeto do trabalho é, portanto a *objetivação da vida genérica do homem* [...]. Por conseguinte, ao arrancar do homem o objeto da sua produção, o trabalho alienado lhe arranca a sua *vida genérica*, a sua objetividade genérica efetivamente real e transforma a sua vantagem ante o animal na desvantagem de lhe ser tirado o seu corpo inorgânico, a natureza.[14]

O trabalho assalariado, portanto, é condição *sine qua non* do processo de valorização e supõe necessariamente abstração e alienação do trabalho vivo. Por sua vez, a alienação do trabalho passa pela subtração de suas qualidades de maneira que estas possam ficar objetivadas nos meios de produção. Essa objetivação é fundamental para o processo de valorização, pois é a partir dela que é possível quantificar os elementos qualitativos do processo produtivo e, dessa forma, efetivar sua padronização e necessária *simplificação*, o que vai se refletir diretamente na redução do tempo de trabalho não pago e, consequentemente, no aumento daquele dedicado à produção de mais-valia. É por isso que Marx descreve o modo capitalista de produção como um “processo de sucção” do trabalho vivo pelo trabalho morto, em que o trabalho passado, já definitivamente organizado e tornado propriedade do capital, determina o trabalho presente, restringindo, assim, sua autonomia e, por conseguinte, toda a diversidade e criatividade próprias da atividade humana.

Assim, quando o processo de trabalho se torna processo de valorização,

> o capitalista consome no seu decurso a capacidade de trabalho do operário, ou por outra, apropria-se do trabalho vivo, como sangue e vida do capital. A matéria-prima, o objeto do trabalho, em suma, serve apenas para *sugar* trabalho de outrem e o instrumento de trabalho serve unicamente de condutor, de *transmissor*, nesse *processo de sucção*. [...] o trabalho só pode ser absorvido na medida em que o capital adota a forma dos meios de produção específicos requeridos por processos de trabalho determinados e só sob essa forma o capital pode sugar o trabalho vivo.[15]

---

12 Georg Lukács, “As bases ontológicas do pensamento e da atividade do homem”, *Temas de Ciências Humanas*, São Paulo, Ciências Humanas, n. 4, 1978.

13 Karl Marx, “Manuscritos econômico-filosóficos: parte final do primeiro manuscrito”, em Florestan Fernandes (org.) *Marx Engels: História* (São Paulo, Ática, 1983, Coleção Grandes Cientistas Sociais), p. 147-58.

14 Ibidem, p. 157 (grifos de Marx).

15 Karl Marx, *Capítulo VI inédito de O capital* (São Paulo, Moraes, s/d), p. 74.

Ora, o advento da maquinaria otimiza em escala sem precedentes o trabalho abstrato, uma vez que concretiza a transformação da força de trabalho em meio de trabalho, consolidando, definitivamente, o modo de produção capitalista:

> Toda produção capitalista, à medida que ela não é apenas processo de trabalho, mas ao mesmo tempo processo de valorização do capital, tem em comum o fato de que não é o trabalhador quem usa as condições de trabalho, mas que, pelo contrário, são as condições de trabalho que usam o trabalhador: só, porém, com a *maquinaria* é que essa inversão ganha realidade técnica palpável. Mediante sua transformação em autômato, o próprio meio de trabalho se confronta, durante o processo de trabalho, como *trabalho morto que domina e suga a força de trabalho viva*.[16]

A maquinaria, portanto, assinala o *segundo movimento de abstração*, ou alienação, tanto mais por desempenhar, desde seus primórdios, um novo tipo de controle sobre o trabalho vivo. Esse controle advém tanto da padronização e da prevalência sem precedentes do trabalho abstrato por ela permitida, como da consequente inversão/reificação/simplificação que o sistema de máquinas realiza no processo de trabalho. Uma inversão que não apenas colocou o homem em uma posição intermediária no processo técnico de trabalho, mas que, ao fazê-lo, o alienou de sua essência, isto é, da sua "racionalidade, da consciência, [...] do conhecimento do mundo dentro do qual se trabalha"[17]. Com o advento do sistema de máquinas, portanto, tal inversão alienante sofre um aprofundamento qualitativo, assim entendido:

> [...] enquanto, naturalmente, o conhecimento e a atividade consciente estão no sujeito trabalhador e a atividade mecânica no instrumento utilizado, [com o sistema de máquinas] ocorre o contrário: o conhecimento [...], a atividade consciente – está na máquina, quando menos porque ela é a representação de um momento de consciência que se verificou quando foi pensada a ciência que se encontra incorporada na máquina; e, ao contrário, a atividade mecânica está em quem trabalha, que é reduzido a isso.[18]

Revela-se, assim, a reificação do trabalhador igualmente como um fenômeno estreitamente relacionado à expropriação do seu saber, e que encontra no emprego da maquinaria na produção sua expressão mais bem acabada. Com isso, tal processo tornou-se, também, um processo de separação entre trabalho e conhecimento, entre o fazer e o saber, entre concepção e execução. Desse modo, a reificação é compreendida tanto no trabalho de execução, pela abstração da sua propriedade de planejar e decidir sobre o *modus operandi* de suas atividades – sentida pela maior parte da força de trabalho –, como dentro do trabalho de *concepção*, que é suprimido de uma parte fundamental para a sua plena realização: a experiência empírica, a qual lhe abre todo um leque de possibilidades colocado fora do caminho unívoco da lucratividade. Nas palavras de Napoleoni, o efeito dessa reificação para o trabalhador manifesta-se no fato de que:

---

[16] Idem, *O capital: crítica da economia política* (São Paulo, Abril Cultural, 1984, Coleção Os economistas, v. 1), p. 93-4 (grifo meu).

[17] Idem.

[18] Claudio Napoleoni, *Lições sobre o capítulo VI (inédito) de Marx*, cit., p. 94.

> o trabalho se tornou uma mera ação mecânica e a ciência se colocou fora da subjetividade de quem trabalha; foi pensada em outro local e, no processo de trabalho, encontra-se presente não em quem trabalha, mas dentro da *coisa*, pois é isso que é a máquina; essa será a característica central do processo de produção enquanto ele for determinado pelo capital.[19]

A análise de Napoleoni é interessante por nos permitir relacionar qualificação com alienação, e esta com reificação do trabalho. Na sua apreciação, a maquinaria aplicada à produção lança um novo tipo de alienação do trabalho por denotar "uma espécie de segunda fase de afastamento da [sua] naturalidade", isto é, "de afastamento da subjetividade" do trabalhador. É essa nova abstração que distingue o novo tipo de alienação operado pela maquinaria que, por sua vez, vai incidir diretamente na qualificação do trabalho vivo na medida em que se funda

> um movimento no qual é uma coisa exterior ao operário, a máquina, que imprime sobre o trabalho do operário as qualificações que não são mais provenientes da subjetividade do operário e do trabalho, mas são provenientes das exigências, da estrutura, da natureza dessa coisa que é a máquina, que se põe agora no início do processo produtivo. [...] sua especificação readquirida, porém de um modo absolutamente estranho a qualquer naturalidade possível, já que é uma especificação feita inteiramente em função de uma coisa, do instrumento, o qual, tendo-se elevado ao nível da máquina, está no início do processo técnico e não mais num seu ponto intermediário.[20]

Assim, havendo a máquina assumido a posição e as funções até então reservadas ao trabalho vivo, tendo-se, pois, sido mecanizadas as atividades humanas – em outras palavras, reificando-se a força de trabalho –, o conhecimento empírico, fruto da experiência advinda da relação entre trabalho humano e natureza, desprende-se do homem e torna-se ciência.

De acordo com Marx[21], a ciência assim orientada vai originar a "moderna ciência da tecnologia". Desde a Indústria Moderna cabe à tecnologia promover a observação e estudo das habilidades próprias do trabalho vivo para a otimização de sua produtividade. Na época de Marx, pelo tipo de trabalho que preponderava, tal análise vai se fundamentar "nas poucas formas básicas do movimento, em que necessariamente ocorre todo o fazer produtivo do corpo humano, apesar da diversidade dos instrumentos utilizados"[22]. Nesse sentido, o "princípio" da tecnologia na Grande Indústria analisada por Marx era fundamentalmente ligado às *habilidades manuais* do trabalhador. Eis como Marx entende o papel básico da tecnologia dentro dessa concepção e daquele dado período histórico: "dissolver cada processo de produção, em si e para si, e para começar *sem nenhuma consideração para com a mão humana*, em seus elementos constitutivos"[23].

---

[19] Ibidem, p. 93 (grifo de Napoleoni).
[20] Idem.
[21] Karl Marx, *O capital*, cit., p. 89.
[22] Idem.
[23] Ibidem, p. 90.

A máquina, assim, enquanto materialização direta desse tipo de tecnologia, relaciona-se com o fenômeno da alienação e consequente reificação do trabalho por exprimir:

> a representação de um momento da consciência que se verificou quando foi pensada a ciência que se encontra incorporada na máquina; e, ao contrário, a atividade mecânica está em quem trabalha, que é reduzido a isso. [...] a máquina, enquanto tal é ligada à alienação do trabalho [...][24]

A transferência das operações complexas da produção para as máquinas permite também um maior controle sobre a temporalidade e os procedimentos de trabalho já que agora são estas que conduzem tais processos. Desse modo, a maquinaria promove um avanço qualitativo naquilo que Marx[25] denomina de subsunção *real* do trabalho ao capital, ao otimizar de forma inédita, isto é, automática, o controle sobre os processos de trabalho. É com essa perspectiva que Michel Freyssenet[26] entende o tipo de controle engendrado pelo maquinismo como uma "modificação da repartição da 'inteligência' da produção", que ascende imediatamente na divisão técnica do trabalho. Esta diz respeito à separação entre o saber e o fazer na produção, expressa na prevalência de um pequeno número de trabalhadores superqualificados sobre uma maioria de funções que, assim, sofrem um esvaziamento do conteúdo de suas tarefas e, por conseguinte, de sua qualificação. Entendida desta maneira:

> A divisão capitalista do trabalho é a expressão e o instrumento de uma luta pelo poder concreto sobre a produção. Com efeito, a separação entre capital e trabalho não se dá cabalmente através de sua separação jurídica. Os produtores diretos permanecem sendo os únicos capazes de garantir a fabricação, os únicos defensores da inteligência do trabalho, e impõem, o mais das vezes, suas condições, contrariamente a uma visão miserabilista da história operária. O tipo de divisão do trabalho por desqualificação–superqualificação é então o meio para tentar obter o domínio concreto do que se passa na produção.[27]

Revelando-se, pois, ao mesmo tempo, resultante e resultado de um processo de "desqualificação–superqualificação" do trabalho, a maquinaria, assim, inaugura uma nova divisão técnica do trabalho fundamentada na normalização do saber e do fazer do trabalhador em torno de suas funções. Freyssenet, assim, reitera a observação de Napoleoni no que tange à maquinaria como um segundo movimento de abstração do trabalho vivo – a alienação da atividade intelectiva relativa ao engenho das mãos – ao afirmá-la como um *terceiro estágio da divisão capitalista do trabalho* cujo desenvolvimento tornou possível "fazer com que à grande massa dos trabalhadores seja atribuída a operação das máquinas"[28]. É justamente *essa metamorfose do trabalhador em mero operário, específica da produção capitalista, que torna sua qualificação equivalente à sua reificação*.

---

[24] Claudio Napoleoni, *Lições sobre o capítulo VI (inédito) de Marx*, cit., p. 94.

[25] Karl Marx, *Capítulo VI inédito de O capital*, cit.

[26] Michel Freyssenet, "A divisão capitalista do trabalho", *Tempo Social*, São Paulo, v. 1, n. 2, 1989, p. 73.

[27] Ibidem, p. 76.

[28] Ibidem, p. 78.

Nessa mesma direção, Harry Braverman[29] deixa tanto mais explícita a relação de dominação que decorre dessa concepção de qualificação ao atestá-la, também, como um novo padrão de racionalização que proporcionou ao capital, *por intermédio da sua gerência*, efetuar o cálculo do trabalho humano como um "exercício mecânico das faculdades humanas de acordo com movimentos típicos estudados independentemente da espécie particular de trabalho feito"[30]. A conformação do trabalho vivo em "homem-máquina" a partir disso é patente: os "*instrumentos humanos* são adaptados à maquinaria de produção de acordo com especificações que se assemelham a nada mais que especificações das propriedades da máquina"[31]. As qualidades, variações, feições próprias, enfim, as concretudes do trabalho vivo separam-se assim do trabalhador e tornam-se "dados padrões", otimizando a tão necessária *uniformização/simplificação* do processo de trabalho, em um nível nunca dantes realizado.

Afinal, é essa padronização que possibilita tornar o mais fidedigno possível a determinação do valor das mercadorias, inclusive a mercadoria força de trabalho, o que maximiza sobremaneira a lógica do trabalho abstrato: "quanto mais o trabalho é dirigido por movimentos classificados que ultrapassam os limites dos ofícios e ocupações, tanto mais ele dissolve suas formas concretas em tipos gerais de movimentos do trabalho"[32].

Note-se que a automação que Braverman analisa refere-se aos "movimentos" do trabalho, o que remete à força física e destreza manual, ou seja, habilidades do trabalho vivo requeridas sob a produção de massa e o trabalho taylorizado próprio da era fordista. A *automação rígida*, portanto, nada mais fez do que aprofundar a lógica da Organização Científica do Trabalho (OCT) na medida em que, voltando às definições de Dina[33], "foi desenvolvida, sobretudo para os trabalhos mecânicos", isto é, "uma máquina simples desenhada e construída para fazer somente aquela peça, reduzida, portanto, a uma unidade operadora simplificada ao máximo".

A despeito de não ter presenciado todo o vertiginoso progresso que esse tipo de automação iria sofrer a partir dos anos 1980, Braverman já compreendia muito bem que a evolução da maquinaria dentro do modo de produção capitalista está bem longe de ser fruto de um progresso científico-tecnológico neutro e natural. Antes, representa uma poderosa ferramenta otimizadora do controle do capital sobre o trabalho e, por conseguinte, da lucratividade empresarial. Daí ela exercer igualmente a função de *ferramenta gerencial*. É assim que a grande contribuição de Braverman, no que se refere à análise do emprego da maquinaria na produção capitalista, é a percepção de seu funcionamento como um recurso igualmente de gestão e controle do trabalho vivo:

> A capacidade para controlar o processo de trabalho mediante a maquinaria é dimensionada pelo gerenciamento desde o início do capitalismo como o *meio principal pelo*

[29] Harry Braverman, *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX* (Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 1981).
[30] Ibidem, p. 158.
[31] Ibidem, p. 157.
[32] Ibidem, p. 158.
[33] Angelo Dina, *A fábrica automática e a organização do trabalho*, cit., p. 14.

> *qual a produção pode ser controlada não pelo produtor imediato, mas pelos proprietários e representantes do capital.*[34]

Para tanto, a reificação do trabalho vivo mediante sua subsunção ao trabalho morto (transposto tanto na gerência científica como nas máquinas) é uma estratégia fundamental:

> [...] uma evolução social deve ocorrer que iguale a evolução física da maquinaria: uma criação passo a passo de uma "força de trabalho" em lugar do trabalho humano autodirigido; isto é, uma população trabalhadora de acordo com as necessidades dessa organização do trabalho, na qual o conhecimento da máquina converta-se num feito especializado e segregado, enquanto entre a massa da população trabalhadora aumente apenas a ignorância, a incapacidade, e desse modo uma condição de *servidão à máquina*.[35]

Divisa-se, assim, igualmente no contexto da Segunda Revolução Industrial, a intrínseca relação existente entre maquinaria, qualificação e reificação do trabalho. Nesse sentido, apesar das diferenças apontadas entre o automatismo desse contexto e aquele próprio da Primeira Revolução Industrial, permanece entre ambos um traço em comum: a máquina enquanto ponto de partida dos processos técnicos de trabalho e sua concretização para fins de controle daqueles que os executam. Os avanços e variações tecnológicas da maquinaria representam, por isso, uma evolução no sentido de potencializar o controle sobre o trabalho vivo mediante o aprofundamento do processo de expropriação de seu saber técnico; ou, nas palavras de Marx, do "sugamento" das suas qualidades humanas.

A seguir, serão vistos os avanços qualitativos desse processo desde a análise da introdução da automação flexível no processo produtivo e como sua informatização demarcou um novo tipo de reificação do trabalho vivo, impondo novas exigências de qualificação e uma consequente reestruturação produtiva. Da mesma forma, ver-se-á como a propriedade organizacional dessa nova tecnologia concorre com as novas políticas de gestão do trabalho no sentido de otimizar o novo tipo de "sugamento" e reificação viabilizados pelo seu maquinário.

O "trabalho informacional" como reificação de novo tipo: do "homem-máquina" à humanização da máquina

Com base nas formulações acima, pode-se então dizer que, com a procedência da automação flexível, estaríamos presenciando um *terceiro movimento de abstração* e, por suposto, um novo tipo de alienação e reificação do trabalho vivo. Como se viu, a automação flexível, de base microeletrônica, diferencia-se da rígida por admitir que as informações sobre o processo produtivo sejam modificadas sem que se altere sua base material. Daí ser o tipo de automação mais apropriado para o contexto de mercado mundializado e diversificado que marca o capitalismo contemporâneo.

---

[34] Harry Braverman, *Trabalho e capital monopolista*, cit., p. 167 (grifo de Braverman).

[35] Ibidem, p. 168 (grifo meu).

Braverman já havia notado o liame existente entre maquinaria e conjuntura econômica em seu estudo sobre o trabalho no cenário do capitalismo monopolista. Seguindo tais mudanças, o autor entende a evolução da maquinaria dentro do capitalismo como um movimento que foi do universal ao particular e que, aos poucos, foi retornando à sua generalidade. O primeiro movimento corresponde ao período compreendido como a Primeira Revolução Industrial. Nesse estágio, como já observara Marx em sua análise sobre a maquinaria e a grande indústria, as máquinas eram orientadas para fins gerais, ou seja, adaptadas "não para um produto em especial ou a uma operação especializada, mas para muitas operações diversas"[36]. Esse paradigma tecnológico estende-se até a disseminação da produção de tipo fordista, comumente denominada de Segunda Revolução Industrial.

Com a popularização do consumo de massa e da consequente produção em grande escala do período fordista, as máquinas passam a se revestir de um caráter particular, tornando-se rígidas. Primeiro, porque produção em massa pressupõe demanda agregada previsível e estável, necessitando de uma maquinaria mais especializada para atender a esse padrão de consumo. Segundo, pois tal escala de produção requer um maior controle sobre o processo de trabalho, já que, além de um contingente maior de força de trabalho, impõe um ritmo mais intensificado e especializado em suas tarefas. Sendo assim, o desenvolvimento da maquinaria nesse período "assumiu a forma de dispositivos fixos que adaptavam a máquina a determinado artigo ou operação", uma vez que "o continuado volume de produção permite ressarcir o custo do complicado equipamento"[37].

Apesar do caráter embrionário da automação flexível na época de Braverman, suas análises permitem entrever a emergência do terceiro movimento de abstração decorrente da atual maquinaria, posto que esta retoma e amplia qualitativamente o caráter versátil e polivalente característico da Primeira Revolução Industrial. Isso acontece pela recuperação tecnológica da sua "capacidade de orientar a máquina de uma fonte externa de controle", o que lhe restitui "sua adaptabilidade a muitos propósitos sem perda de controle, visto que este já não depende de sua construção interna especializada"[38].

O desenvolvimento da microeletrônica, de base informática, vai levar até o limite tal polivalência, aprofundando tanto mais a diferença entre a automação rígida e a automação flexível. Entretanto, isso só foi possível por ter havido uma correspondente e radical alteração tecnológica entre o tipo de automatismo descrito por Marx e Braverman e o atual, já totalmente proveniente das novas tecnologias da informação e da comunicação. Se, como se viu, sob a automação rígida, o conhecimento empírico e a destreza manual do trabalhador foram incorporados às máquinas; sob a automação flexível, o que está sendo materializado agora é sua capacidade de produzir informações.

Sendo assim, a distinção fundamental entre a tecnologia atual e aquela própria da Grande Indústria até o início do fordismo diz respeito à "objetivação, pela máquina,

[36] Ibidem, p. 165.
[37] Idem.
[38] Idem.

de funções abstratas, reflexivas, do cérebro"[39]. Ou seja, "não mais funções cerebrais ligadas à atividade da mão", tal como se caracterizou a tecnologia até então. Logo, no que concerne à instrumentalização do trabalho vivo sob a maquinaria flexível, ocorre um acréscimo qualitativo comparativamente ao de feição automática; incluindo aí aquele de cunho mais universal do início da Revolução Industrial. Para além da supressão da destreza e virtuosidade do nível físico e manual da força de trabalho em prol do papel de vigia e provedor de matéria-prima para as máquinas, o que lhe está sendo sugado agora são suas capacidades cognitivas.

> Pode-se, assim, delimitar melhor o conteúdo preciso da objetivação operada pelo instrumento e a máquina-ferramenta e, enfim, a máquina informática. O instrumento objetiva as operações da mão desnuda [...]: corte, esmagamento, modelagem, raspagem, escavação – permitindo, ainda, o deslocamento da atividade humana para três operações fundamentais: preensão, rotação e translação. Com o deslocamento da função humana no sentido motriz, "a mão deixa de ser instrumento para tornar-se motora" – porém, motor inteligente, voltado a um objetivo que, por consequência, guia, dirige o instrumento. Precisamente este conjunto é o que objetivará a máquina-ferramenta; um novo deslocamento se opera então na atividade humana: a mão deixa de ser motora para tornar-se plenamente "a inteligência que converte a força em útil e a dirige". Por seu turno, *a máquina informática objetivará esta atividade de regulação direta e imediata da máquina, liberando, por isto mesmo, o terceiro nível da inteligência humana – o da lucidez e da concepção de objetivos*.[40]

Dentro da evolução apresentada por Jean Lojkine, é possível perceber que, apesar das distinções notadas entre aquilo que Braverman colocou como primeira e segunda fase da maquinaria, ambas permaneceram sob o princípio da mecânica "uma vez que seu princípio continua sendo, sempre, a substituição da mão humana"[41]. A base mecânica vai marcar toda a história da fábrica automática até o surgimento do computador. Mesmo a eletromecânica, presente no final do período fordista, nada mais foi do que o resultado de uma "hipermecanização", que levou "até o limite a objetivação da 'mão inteligente'" e acabou "entrando em contradição com sua antiga base técnica"[42].

A microeletrônica, por sua vez, proporcionou à maquinaria a capacidade "não apenas de corrigir a si mesma, mas, simultaneamente, de adaptar-se a demandas variáveis, mudando sua programação"[43]. Essa capacidade rompe com o princípio da mecânica ao instaurar uma base tecnológica cuja singularidade é sua capacidade de *digitalizar* informações.

Conforme Marcos Dantas[44], "digitalização é uma técnica abstrata que permite tratar todo tipo de informação com uma cadeia de sinais binários, codificados através da lógica booliana"[45]. Dessa forma, "códigos sonoros, icônicos, verbo-linguais, lógico-matemáticos

[39] Jean Lojkine, *A revolução informacional* (São Paulo, Cortez, 1995), p. 63-5.
[40] Ibidem, p. 66 (grifo meu).
[41] Ibidem, p. 82.
[42] Idem.
[43] Ibidem, p. 83.
[44] Marcos Dantas, "Da produção material à 'virtual'", cit., p. 235.
[45] A lógica booliana é aquela que obedece a uma álgebra binária, cujas variáveis podem assumir apenas dois valores e que permite determinar se proposições lógicas são falsas ou verdadeiras.

e quaisquer outros que compõem a rica variedade da linguagem humana, mas podem exigir, para serem comunicados, distintos tipos de canais físicos [...]; são reduzidos a um mesmo *código*, transportável por um mesmo canal"[46]. Atualmente, esse "canal de transporte são os sistemas teleinformatizados: um conjunto de tecnologias integradas numa mesma plataforma de cristal semicondutor que virtualmente unificam e quase anulam os tempos de retardamento"[47]. São esses sistemas que tornam possível, em um grau sem precedentes, a constituição do modelo rede de empresa.

Sendo assim, a informática representa não apenas uma revolução tecnológica, mas uma revolução organizacional, pois coloca a necessidade de se gerir as diversas facetas de que a informação se reveste nas várias etapas da produção. Com efeito, a informatização dos processos

> não se limita à *estocagem* e à *circulação* de informações codificadas sistematicamente pelos programas de computador [...]. Ela envolve sobretudo a *criação*, o *acesso* e a *intervenção sobre* informações *estratégicas*, de síntese, sejam elas de natureza econômica, política, científica ou ética; de qualquer forma, *informações sobre a informação*, que *regulam o sentido* das informações operatórias, particulares.[48]

Na medida em que, com a automação flexível, o papel da informação amplia-se de maneira sem precedentes no interior da produção, esta adquire o estatuto de matéria-prima. Nesse contexto, a divisão técnica entre trabalho de concepção e execução característica do modelo taylorista-fordista de produção precisa ser remodelada já que tal princípio restringe o tratamento das informações produtivas apenas no nível gerencial, o que impede o fluxo, em todos os níveis da hierarquia empresarial, da nova matéria-prima promovida pela maquinaria informática: a informação.

É assim que a maquinaria informática possui uma peculiaridade essencial quando cotejada com as maquinarias anteriores: a transformação da *cognição* em insumo do processo produtivo. Desde tal mudança, a reificação do trabalhador deixa de ser expressa pelo intento de convertê-lo em "homem-máquina", tal como no taylorismo-fordismo, e se configura como uma tentativa de se *humanizar a máquina* desde o projeto de uma inteligência artificial que deve ser constantemente alimentada de dados por um "trabalho informacional".

O "trabalho informacional" determina profundas mudanças no modelo de empresa visto que demanda uma estrutura organizacional que proporcione "trocas entre os trabalhadores ou empresas, através dos meios de comunicação, daqueles saberes criados e utilizados pelos trabalhadores para encontrar saídas singulares para eventuais problemas no processo de trabalho"[49]. Esses saberes remetem a dimensão tácita do trabalho vivo, isto é, aquelas "estratégias singulares visando responder às situações que extrapolam procedimentos prescritos pelas empresas"[50].

---

[46] Idem.

[47] Idem.

[48] Jean Lojkine, *A revolução informacional*, cit., p. 109 (grifo de Lojkine).

[49] Lucídio Bianchetti, *Da chave de fenda ao laptop*, cit., p. 24.

[50] Ibidem, p. 177.

No contexto da produção informatizada, o saber tácito exerce um papel fundamental na medida em que é esse tipo de conhecimento que pode dar o diferencial necessário para a otimização das "inovações incrementais" – relativas aos "resultados dos esforços cotidianos para aperfeiçoar produtos e processos existentes, visando obter maior qualidade e maior produtividade"[51]. Como atenta Tessa Morris-Suzuki[52], essa otimização passa pela propriedade dos softwares que, a partir de uma prévia seleção feita pela empresa, viabilizam a digitalização "dos caminhos pelos quais o trabalho pode ser feito de modo mais fácil e produtivo". Por conseguinte, a materialização, leia-se reificação do saber tácito, proporcionada pelos softwares incide diretamente na capacidade competitiva da empresa.

Nesse sentido, o "desafio atual" para as empresas de ponta é "identificar, conservar, acessar, atualizar, difundir, utilizar, colocar em sinergia e valorizar o conhecimento disponível na organização e fora dela"[53]. É desse modo que ocorre o processo de transformação do conhecimento em dado que, dessa forma, converte-se em matéria-prima (softwares) e passa a fazer parte do processo de valorização do capital.

Entretanto, o caráter contraditório próprio do processo de valorização instaura uma constante tentativa por parte do capital de se independentizar da força de trabalho como estratégia fundamental para reduzir os custos da produção. Viu-se que a fórmula essencial dessa estratégia é fazer preponderar o trabalho morto sobre o trabalho vivo. Conforme análise anterior, é essa inversão que dá origem ao fenômeno da reificação do trabalho vivo. No quadro da produção intensiva de tecnologias da informação, essa fórmula acontece pela metamorfose do cognato do trabalhador em um fator de produção que, uma vez coagulado na maquinaria, converte-se em trabalho morto (dados e/ou softwares). Essa transformação é conseguida mediante a *codificação* do saber-fazer operário e, por isso, pode-se dizer que assinala aquilo que Freyssenet[54] considera um *quarto estágio da divisão capitalista do trabalho* visto que repercute diretamente na sua divisão técnica.

A codificação refere-se ao tipo de "trabalho informacional" apontado por Dantas[55] como aquele que lida com "incertezas", ou seja, que analisa e seleciona informações com vistas à otimização da produtividade, além de prever eventuais problemas técnicos e suas soluções. Dentro da divisão técnica do trabalho própria de um processo produtivo informatizado, são esses *dados* que vão definir o tipo de "trabalho redundante" de cada organização particular. O "trabalho redundante" se assemelha

---

51 Afonso Fleury, "Novas tecnologias, capacitação tecnológica e processo de trabalho", em Helena Hirata (org.), *Sobre o modelo japonês* (São Paulo, Edusp, 1993), p. 35.

52 Tessa Morris-Suzuki, "Robots and Capitalism", em Jim Davis, Michael Stack e Thomas Hirschl, *Cutting Edge: Technology, Information Capitalism, and Social Revolution* (Londres/Nova York, Verso, 1997), p. 16.

53 Ana Cristina Fachinelli, "Uma abordagem comunicacional da gestão do conhecimento nas organizações", em *Anais do XXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação* (São Paulo, Intercom, 2000). Disponível para download em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/nacionais.html> (buscar pelo arquivo gt18a1.pdf), p. 2.

54 Michel Freyssenet, "A divisão capitalista do trabalho", cit.

55 Marcos Dantas, "Da produção material à 'virtual'", cit.; idem, "L'information et le travail: réflexions sur le capital-information", cit.

àquele dos antigos datilógrafos, isto é, sua função é fixar informações nos meios técnicos e de transporte de dados pela empresa. A informatização desses dados, por sua vez, possibilita suprimir grande parte do "trabalho redundante", o que concorre para suprimir o tempo de produção e, pois, encurtar a trajetória entre mais-valia (produção) e lucro (circulação).

Pela perspectiva do trabalho, portanto, longe da atual demanda pelo "trabalho informacional" significar um trabalho mais criativo e menos alienado – como querem nos fazer crer os que advogam pela empresa – permanece, em outro nível, simplesmente operacional, ou seja, uma qualificação reduzida a atender aos requisitos da máquina. Assim, no que concerne à divisão técnica do trabalho, a reificação pode ser traduzida da seguinte maneira:

> Estão em jogo aí, sobretudo duas características de "conhecimento": conhecimento de sinais e conhecimento funcional. O conhecimento funcional é reservado à elite tecnológica que constrói, edifica e mantém em funcionamento os sistemas daqueles materiais e máquinas "inteligentes". O conhecimento de sinais, ao contrário, compete às máquinas, mas também a seus usuários, para não dizer: *objetos humanos*. Não precisam, eles mesmos, saber como essas coisas funcionam, mas precisam processar dados "corretamente". [...] Nessas condições, o conhecimento reflexivo intelectual é tido como infrutífero [...]. O primeiro e único mandamento do conhecimento reduzido diz: ele deve ser imediatamente aplicável no sistema de sinais dominante. [...] O conhecimento intelectual tem de ser encolhido para a condição de "informações".[56]

Sendo assim, qualquer que seja o modo de inserção do trabalho informacional no processo de produção, o que está em questão é a *reificação do conhecimento*. A descrição de Dantas nos permite enxergar mais claramente como esse processo acontece:

> hoje o trabalho vivo – o trabalho que produz valor para o capital – é uma atividade de capturar, processar, gravar e comunicar informações, seja entre círculos de trabalhadores – aqui compreendidos entre os mais qualificados e técnicos –, seja entre trabalhadores e máquinas. Quer dizer, a informação circula dentro dos diversos círculos de *trabalho combinado* – segundo a definição de Marx no "Capítulo Inédito" – onde ele é tratado e comunicado, até ser objetivado dentro de sistemas de maquinarias, onde se realizará o trabalho *morto*.[57]

Essa reificação do conhecimento fica muito evidente quando analisamos as teorias contemporâneas de Administração. Nestas, o conhecimento é entendido como uma "informação valiosa da mente humana" que "inclui reflexão, síntese, contexto", sendo, portanto, "de difícil captura em máquinas; frequentemente tácito; *de difícil transferência*"[58]. É a transformação do conhecimento em dados, ou, em outras palavras, é a reificação dos produtos do intelecto humano que vai facultar essa "transferência",

---

[56] Robert Kurz, "A ignorância da sociedade do conhecimento", *Folha de S.Paulo*, *Mais!*, 13/1/2002, p. 14 (grifo meu).

[57] Marcos Dantas, "L'information et le travail: réflexions sur le capital-information", cit., p. 4 (grifo de Dantas).

[58] Ana Cristina Fachinelli, "Uma abordagem comunicacional da gestão do conhecimento nas organizações", cit., p. 2 (grifo meu).

leia-se *expropriação*, do saber operário para os computadores. Só assim esse saber se torna passível de ser facilmente "estruturado", "quantificado" e "transferível", o que permite sua conversão em linguagem de máquina e, assim, em trabalho morto e insumo da produção. Afinal, uma vez devidamente transformado em informações quantificadas e quantificáveis, isto é, em *dados*, o conhecimento pode ser "facilmente obtido por máquinas"[59] tornando os procedimentos do trabalho vivo, quando não descartáveis, muito mais simplificados.

Sob a produção informatizada, portanto, o trabalho abstrato dá um salto qualitativo relativamente àquele realizado pela mecanização: a alienação da destreza mental do trabalho vivo. Uma alienação que se expressa concretamente pela quantificação, leia-se decodificação e codificação, da habilidade cognitiva do trabalho vivo que, assim, se coisifica em dados e/ou softwares. É essa reificação que possibilita que as informações se tornem *coisas* passíveis de serem apropriadas e comercializadas pela empresa. Logo, a questão de fundo que se coloca aqui é a *privatização da informação* com vistas à *capitalização do conhecimento*, uma qualidade que só o trabalho vivo pode criar e desenvolver. *Dado, então, nada mais é do que a própria quantificação/reificação do conhecimento.*

De fato, para que algo possa ser capitalizado é condição *sine qua non* que seja uma mercadoria, pois somente assim pode se tornar comerciável e, desse modo, realizar-se como lucro para o capital. Não há como calcular o que é qualitativo. A mercadoria, então, requer quantificação. É preciso saber a quantidade de matéria-prima e tempo de trabalho que foram gastos para proceder ao cálculo do lucro. Dessa forma, a realização do lucro pressupõe um movimento de crescente quantificação dos elementos qualitativos do processo produtivo.

Em que pese às controvérsias teóricas colocadas em torno da dificuldade de se computar com inteiro sucesso um trabalho de conteúdo "imaterial"[60], é certo que, pelo menos no que se refere ao "trabalho informacional" de tipo "redundante", os sistemas informáticos permitem com bastante êxito controlar e aferir de forma digital o tempo de trabalho efetivo para cada função, suas pausas, descansos, bem como a qualidade do seu resultado final[61].

Ora, quando algo essencialmente qualitativo passa a ser quantificado, ele se coisifica/reifica. Uma vez que o conhecimento é uma qualidade fundamentalmente humana/subjetiva, efetivar sua quantificação dentro do processo produtivo enuncia o processo de reificação de novo tipo encetado pelas TICs: *a mecanização dos frutos da capacidade cognitiva do trabalho vivo*. Uma mecanização que também implica um *novo tipo de alienação* na medida em que, para se tornar operacional, um *terceiro movimento de abstração do trabalho vivo tem de ocorrer, qual seja, a transferência dos resultados de sua criatividade para a nova maquinaria informacional.*

---

59 Idem.

60 Cf. André Gorz, *O imaterial: conhecimento, valor e capital* (São Paulo, Annablume, 2005); Eleutério Prado, *A desmedida do valor: crítica da pós-grande indústria* (São Paulo, Xamã, 2005).

61 Cf. Simone Wolff, *O espectro da reificação em uma empresa de telecomunicações: o processo de trabalho sob os novos parâmetros gerenciais e tecnológicos* (Campinas, Tese de Doutorado, IFCH/Unicamp, 2004).

É nesse sentido que as novas tecnologias da informação e da comunicação engendram aquilo que Shoshana Zuboff[62] colocou como uma "crise epistemológica" dentro das políticas de gestão do trabalho inspiradas no taylorismo. Essa crise faz sentir-se, sobretudo, por colocar em xeque a autoridade da gerência no interior da produção – tão cara aos métodos tayloristas de gestão –, uma vez que, com a aplicação da informática nos processos de trabalho, a ênfase da organização passa a se dar sobre a gestão da informação em detrimento do papel de controle. Tal função foi igualmente transferida para as máquinas, cujos sistemas informáticos permitem, de resto, suprimir o antigo trabalho de supervisão.

É esse monitoramento que torna possível promover a padronização do trabalho, medida que atende não só ao quesito controle, mas também à simplificação da força de trabalho, já que padronizar implica sempre em reduzir os elementos esparsos do mesmo gênero a um só tipo, unificado e simplificado, segundo um modelo *gerencial* preestabelecido. Ao simplificar e submeter o conhecimento do trabalho vivo a um determinado padrão, reduz-se também o tempo necessário à sua formação/qualificação e, por conseguinte, seu custo (salário ou qualquer outra forma de pagamento pelo exercício de suas funções). Daí que a simplificação (leia-se reificação) do trabalho incorre, necessariamente, em sua desvalorização. Ademais, enquadrado sob os comandos de computador, o processo de trabalho volta a ser rigidamente controlado, ainda que em novas bases.

Com isso, abre-se um aparente paradoxo no que concerne às novas qualificações requeridas pelo "trabalho informacional". Por um lado, a criatividade do saber tácito é altamente demandada para a incrementação dos softwares, tanto em processos como em produtos. Por outro, a padronização que resulta disso tende a simplificar e, por conseguinte, desqualificar o trabalho vivo, o que reduz em grande medida o espaço da sua criatividade e, pois, das "inovações incrementais" tão necessárias para garantir a competitividade empresarial. Vejamos como esse paradoxo e seus desdobramentos se refletem sobre a questão da qualificação e consequente reificação de novo tipo engendrado pelo "trabalho informacional".

O paradoxo da qualificação sob o "trabalho informacional": lógica da automação x lógica da informatização

Uma outra faceta da informatização da produção é o seu papel fundamental no estabelecimento do novo modelo de empresa-rede. Com a atual tendência à terceirização e/ou à desintegração vertical da produção em substituição à integração vertical entre os setores dentro da empresa, o controle sobre o processo total de produção demanda, cada vez mais, o uso das TICs como forma de melhor gerenciar os seus processos, tanto intra como interempresas. Com efeito, em um contexto de competitividade acirrada, uma comunicação rápida e eficiente é decisiva para garantir a primazia das empresas no gosto dos consumidores. É assim que, com a informatização, se tornou imprescindível às empresas uma integração *on-line* eficiente, e em tempo real, com vistas a otimizar a captação e gestão das suas informações estratégicas.

---

[62] Shoshana Zuboff, *In the Age of the Smart Machine* (Nova York, Basic Books, 1989).

O modelo rede de empresa supõe duas ordens fundamentais de mudança, sendo uma de natureza material e outra subjetiva, a saber: uma estrutura organizacional integrada, flexível e enxuta e uma nova cultura produtiva com vistas a estimular o trabalhador a estar aberto a mudanças e afeito a compartilhar informações pertinentes à melhoria da produtividade. Para tanto, privilegia a fluidez da comunicação entre os processos de trabalho em detrimento do modelo vertical baseado em hierarquias rígidas, tal como recomenda o taylorismo mais clássico.

Dentro dessa estrutura, Zuboff[63] chama atenção para a necessidade de se entender a *informática como uma tecnologia dotada de duas faces: a automação e a informatização*. Segundo a autora, a automação obedece e, de certa forma, dá continuidade à lógica industrial que imperou por todo o século XIX até meados do século XX. Ou seja, racionalização aliada à desqualificação da força de trabalho e, no limite, substituição desta pelas máquinas. Já a informatização diz respeito à geração de informação sobre a base produtiva e administrativa do processo através do qual uma empresa organiza o trabalho. Em outras palavras: *a informatização nada mais é que um modo de gerir a informação mediante os recursos possibilitados pelas TICs*, o que abre a possibilidade de se superar a opacidade de certas atividades produtivas, dando-lhes a transparência atualmente tão necessária à otimização das novas tecnologias.

A informatização, portanto, traduz e torna visíveis atividades e eventos próprios dos processos de trabalho, o que contribui para a explicitação das informações contidas nas atividades produtivas, sobretudo em sua dimensão tácita, reconfigurando, assim, a organização das relações de trabalho. Nesse sentido, é a face da informatização relativa às TICs que vem ao encontro das demandas atuais em relação à força de trabalho, pois é esta que viabiliza a emergência do conhecimento tácito. Um conhecimento que, uma vez metamorfoseado e armazenado na forma de *dados*, passa a operar pela face da *automação*. Ou seja, torna-se trabalho morto (softwares), uma ferramenta empresarial com vistas à determinação do *modus operandi* do trabalho vivo.

É assim que a problematização posta em torno das concepções de automação flexível e informatização, nos leva a perceber um problema crucial enfrentado hoje pela gestão das empresas. Uma mesma tecnologia tem como potencial dois recursos extremamente pertinentes para a produtividade no capitalismo contemporâneo. Porém, com duas lógicas aparentemente paradoxais entre si. Com a automação flexível, temos o incremento, qualitativamente acrescido, da tendência própria da produção capitalista de utilizar a tecnologia como um meio de simplificação e substituição do trabalho vivo pelas máquinas. Já a lógica da informatização requer criatividade, ainda que unilateralizada para fins de lucratividade, de modo a contribuir na criação e aperfeiçoamento de seus softwares, o que supõe a assimilação de uma visão sistêmica por parte de todos os trabalhadores envolvidos na produção de maneira que eles possam integrar-se às suas estratégias mercadológicas.

A relevância que a lógica das redes e, supostamente, a informatização vêm assumindo nas grandes empresas impetra, portanto, outra atribuição ao "trabalho informa-

[63] Idem.

cional" que, à primeira vista, vem de encontro com a lógica da automação entronizada nas TICs. Para além de novas habilitações técnicas, torna-se indispensável um tipo de qualificação de selo generalista de modo a conformar um perfil comunicacional de trabalhador capaz de potencializar a sistemática mercadológica planificada nas redes. Sob essa perspectiva, ao mesmo tempo que o trabalhador deve estar apto para lidar e resolver situações imprevistas, deve também ser capaz de trabalhar de forma integrada. É isso que leva Maurizio Lazzarato[64] a aduzir que, no contexto das empresas-rede, o operário, "mais que apêndice da máquina, deve se tornar um elo de integração cada vez mais inserido na relação equipe/sistema". Esse quadro diferencia-se daquele característico da produção e consumo de tipo fordista por colocar no centro da organização a necessidade de mobilizar a capacidade de comunicação e, com isso, a dimensão cognitiva dos trabalhadores.

A transformação do trabalho vivo em mero "elo de integração" das informações empresariais revela-se, assim, como outra particularidade do tipo de reificação próprio do "trabalho informacional". Disso decorre o que Lazzarato[65] coloca como um "novo conceito de trabalho e relações de poder" dentro das empresas que vão se refletir em novos paradigmas organizacionais. Um conceito que abarca a subjetividade do trabalho, isto é, sua dimensão cognitiva, por ele chamado de "trabalho imaterial". No espaço da grande empresa contemporânea, o "trabalho imaterial" é justamente aquele que "produz o conteúdo informacional da mercadoria", ou seja, é um ofício "onde as taxas de trabalho imediato são progressivamente subordinadas à capacidade de processamento da informação e da comunicação horizontal e vertical"[66]. Por conseguinte, o "trabalho imaterial" ou "informacional" remete à "produção e reprodução da comunicação e, portanto, seu conteúdo mais importante: a subjetividade", donde deve ser incorporado o conceito de "cooperação produtiva"[67].

Uma vez que a comunicação é o veículo por excelência da subjetividade, compreende-se o motivo pelo qual a cooperação e a participação do trabalho vivo no processo produtivo revelam-se tão caras às novas políticas de gestão do trabalho, sobretudo no âmbito das empresas-rede. Logo, com a lógica das redes e do tipo de trabalho que esta enseja, o "*processo de valorização tende a se identificar com o processo de comunicação*"[68].

Como verificam Claudio Katz e Osvaldo Coggiola[69], essa dinâmica comunicacional levou grande parte das corporações a retroceder em sua busca desenfreada pelo automatismo – entendido tão somente como a mera substituição do homem pela máquina – em prol da lógica da informatização. Esta se vincula àquilo que o autor coloca como o "salto da mecanização para a digitalização do trabalho"[70]. Em oposição

---

[64] Maurizio Lazzarato, "Le concept de travail immatériel: la grande entreprise", *Futur Antérieur*, Paris, L'Harmattan, n. 10, 1992, p. 55. Disponível no Multitudes, em: <http://multitudes.samizdat.net/Le-concept-de-travail-immateriel>.

[65] Idem.

[66] Idem.

[67] Ibidem, p. 56-7.

[68] Maurizio Lazzarato, "Le cycle de la production immatérielle", *Futur Antérieur*, Paris, L'Harmattan, n. 16, 1993, p. 111 (grifo de Lazzarato).

[69] Claudio Katz e Osvaldo Coggiola, *Neoliberalismo ou crise do capital?* (São Paulo, Xamã, 1996).

[70] Idem.

à mecanização, que obedece ao princípio da automação, a digitalização

> não implica, sequer remotamente, na robotização total, mas apenas na introdução da *flexibilidade* e da *diversificação* na produção. [...] essa inovação significa [...] a redução dos tempos mortos, assim como o melhoramento do design, da administração e da programabilidade da produção. Em qualquer dessas transformações exclui-se radicalmente a possibilidade de automação completa.[71]

No âmbito da atual reestruturação produtiva, é a *Gestão por Processo* que contempla um tipo de administração da informação que prevê uma maior interação entre suas diversas áreas. É a partir dessa interação que os funcionários podem ter uma visão sistêmica e maior conhecimento dos negócios da empresa, o que permite a concepção de ideias mais sintonizadas com os seus interesses[72]. A administração participativa vem ao encontro desses propósitos ao motivar e direcionar, sistematicamente, a comunicação e colaboração dos trabalhadores nesse sentido, bem como por despertar uma visão mercadológica com relação às suas funções. Via de regra, a gestão participativa é introduzida nas empresas por meio dos Programas de Qualidade Total[73]. Essas novas formas de gerir a produção são imprescindíveis para otimizar o *feedback* de informações relativas ao mercado de consumo extremamente diversificado e competitivo que se delineou a partir do contexto neoliberal. E, do mesmo modo, para adequar tais informações às contínuas alterações técnico-operacionais que se fazem necessárias para lançar novos produtos e serviços no mercado. *Donde se infere que a informática reifica o trabalho vivo pela mediação desses novos parâmetros gerenciais*.

No que concerne à problemática da automação *versus* informatização, esses novos paradigmas empresariais defrontam-se com o seguinte problema. Chega um momento em que o sistema informático atinge um ponto de saturação, ou seja, um momento em que todas as tarefas passíveis de serem automatizadas já foram passadas para as máquinas (robôs, mas também, faturas, alguns tipos de atendimento ao cliente, ordens de serviço etc.). A partir daí, esses setores passam a demandar apenas um trabalho de alimentação e manutenção do sistema, nos moldes do "trabalho redundante" apontado por Dantas[74].

Assim, na etapa da informatização, o trabalho vivo é altamente demandado, inclusive com relação a atributos até então desconsiderados pela gerência, determinando um tipo de "trabalho informacional" referido a "incertezas"[75], tal como pensar e exteriorizar de forma sistemática os conteúdos tácitos de suas atividades produtivas. Posteriormente, com a automação desses processos, tais informações tornam-se supérfluas, na mesma medida em que o trabalho é esvaziado e converte-se em "redundante". Desse

---

[71] Ibidem, p. 80 (grifo meu).

[72] Cf. Humbert Lesca e Fernando C. de Almeida, "Administração estratégica da informação", *Revista de Administração*, São Paulo, v. 29, n. 3, jul.-set. 1994, p. 66-75.

[73] Cf. Simone Wolff, *Informatização do trabalho e reificação: uma análise à luz dos programas de qualidade total* (Campinas/Londrina, Unicamp/Eduel, 2005); Giovanni Alves e Vinicio Martinez, *Dialética do ciberespaço: trabalho, tecnologia e política no capitalismo global* (Bauru, Document Arminda, 2002); e Ricardo Antunes, *Os sentidos do trabalho* (São Paulo, Boitempo, 1999).

[74] Marcos Dantas, "Da produção material à 'virtual'", cit.

[75] Idem.

momento em diante, as funções passam a ser voltadas para as finalidades técnicas ditadas pelas máquinas e seus programas e o trabalho vivo "informacional" se vê cada vez mais reduzido à atividade de manutenção e retroalimentação das máquinas/ computadores, em detrimento do trabalho de criação.

Todavia, em virtude da dupla face das TICs, esses recorrentes movimentos de qualificação e desqualificação da força de trabalho são antes complementares do que incompatíveis. Como observa Freyssenet[76], uma mudança radical na tecnologia altera o conteúdo das tarefas produtivas, exigindo certas rupturas com antigos padrões de organização do trabalho. Em um primeiro momento, essas mudanças colocam a necessidade de se valorizar e estimular o desenvolvimento de tais atividades. Contudo, assim que as novas tarefas encontrem-se definitivamente estruturadas e padronizadas para fins de lucratividade, ocorre o que ele chama de "fenômeno da inversão da requalificação"[77]. Ou seja, o trabalho vivo volta a ser simplificado, ainda que em novas bases. Tem-se aí, portanto, a inversão da qualificação disposta no interior do "trabalho informacional", o que novamente configura um tipo de qualificação equivalente à reificação do trabalho vivo, em continuidade com a dinâmica da primeira e segunda Revolução Industrial.

Porém, o caráter novo das TICs dado pela faceta da informatização não restringe essa dinâmica apenas às indústrias de transformação. Essa lógica permite abranger também as grandes empresas dos serviços. Nas primeiras, a reificação da informação, devidamente contida em um robô, vai trabalhar parcial ou totalmente um produto material. Na segunda, o processo finaliza-se na própria etapa da transmissão dos serviços, visto que esse é o seu "produto final". Desse modo, muito mais do que uma nova Revolução Industrial, as TICs engendram uma Revolução Empresarial de amplo espectro já que a lógica da informatização, e a consequente descentralização que esta enseja nas grandes organizações, abarcam empresas de todos os setores da economia, tornando particularmente difusas as barreiras entre o secundário e o terciário.

É isso que leva Philippe Zarifian[78] a afirmar que, não obstante as suas indiscutíveis diferenças, a célebre distinção entre o secundário e o terciário não é mais apropriada para discernir o novo modelo empresarial surgido na esteira da liberalização da economia. Sendo assim, ele propõe um conceito fundamentado na ideia de "produção de serviço (serviço no singular)" para dar conta dos atuais parâmetros de avaliação da produção, uma vez que "serviço" denota todo "o processo que transforma as condições de existência de um indivíduo ou grupo de indivíduos". Dessa perspectiva, mesmo a indústria exerce tal função, na medida em que modifica as circunstâncias daqueles que compram os bens de consumo que ela fabrica, muito embora o setor de serviços (no plural) guarde "uma relação mais direta com essa transformação, uma vez que se encarrega dela". Pensado no singular, o serviço, então, refere-se a toda aquela produção

---

[76] Michel Freyssenet, "Automação e qualificação da força de trabalho", em Rosa Maria Sales de Melo Soares (org.), *Gestão da empresa: automação e competitividade; novos padrões de organização e de relações do trabalho* (Brasília, Ipea/Iplan, 1990).

[77] Ibidem, p. 109.

[78] Philippe Zarifian, "Mutação dos sistemas produtivos e competências profissionais: a produção industrial de serviço", em Mario Sergio Salerno (org.), *Relação de serviço: produção e avaliação* (São Paulo, Senac, 2001), p. 69.

que "incorpora, nas suas tecnologias, na sua organização social, nos seus objetivos de eficiência, princípios semelhantes aos que são desenvolvidos na grande indústria e que os aplica, modificando-os, na produção de serviço"[79].

No universo das empresas-rede, portanto, o conceito de serviço deve ser concernido a todas as áreas de uma empresa, pois é em torno dele "que se pode ativar a comunicação entre os 'conceptores (projetistas)', os 'produtores' e os 'comerciais'"[80]. Como se viu, é essa necessidade de uma integração e administração racional da comunicação que enseja o novo tipo de reificação do trabalho possibilitado pela propriedade informática das TICs. E, do mesmo modo, que põe o paradoxo da qualificação dentro dos novos parâmetros organizacionais. Paradoxo interinamente equacionado desde o fenômeno da "inversão da requalificação" indicado por Freyssenet[81], e proporcionado pela faceta da automação flexível igualmente relacionada às propriedades das TICs.

Todavia, tal paradoxo deve ser tratado no nível das relações de poder entre capital e trabalho, dentro do qual "essa requalificação, relativa e temporária, aparece como um meio de submeter progressivamente" o trabalhador[82]. Para tanto, há que se considerar que a relação capital-trabalho é

> uma relação social com uma história que não é escrita de antemão, tomando formas diferentes segundo os resultados da luta pelo controle da produção na fase precedente, organizando as condições de luta da fase seguinte, traduzindo-se por movimentos e recomposições sucessivas do capital, por um lado, e da mão de obra por outro. A historicidade e a capacidade de ação estão no centro dessa relação.[83]

É, pois, o grau de intervenção e de dependência em relação ao trabalho vivo que faz toda a diferença e define a aplicação das TICs no interior da produção. Quanto menos intervenção da força de trabalho, menos dependente o capital se torna com relação ao trabalho vivo. Quanto menos dependente do trabalho vivo, mais controle a empresa consegue ter sobre sua produção. Além disso, menos intervenção requer menos trabalho vivo empregado. E, ainda, um menor tempo de qualificação já que, embora reclame mais atenção e responsabilidade, o saber demandado para operar a nova maquinaria torna-se mais simples, pois é determinado pelos softwares e seus manuais de instrução previamente dados pela empresa.

Destarte, para os trabalhadores inseridos em uma "produção de serviço" e regidos sob o paradigma do "trabalho informacional", os conflitos com o patronato particularmente, e com o capital de um modo geral, também assumem novos contornos. Sob os novos parâmetros organizacionais e tecnológicos, os embates em torno da questão do saber-poder relativo à qualificação deslocam-se para o da "inclusão *versus* exclusão e a decorrente fragilização dos laços de solidariedade intraclasse"[84]. Desse modo,

---

79 Idem.
80 Ibidem, p. 74.
81 Michel Freyssenet, "Automação e qualificação da força de trabalho", cit.
82 Ibidem, p. 82.
83 Ibidem, p. 79.
84 Lucídio Bianchetti, *Da chave de fenda ao laptop*, cit., p. 18.

> a situação dos trabalhadores hoje os coloca frente à necessidade de [...] uma releitura do desafio/ameaça da esfinge – "decifra-me ou te devorarei" [...] A reescrita seria: se não me devorares serás devorado; se me decifrares te devorarei. Ou em outras palavras: se os trabalhadores não decifrarem e solucionarem os problemas que causam a interrupção da prestação de serviços [...] são "devorados" do posto ou setor de trabalho; decifrando e resolvendo as imponderabilidades, o seu saber, com o tempo, é "devorado" e transforma-se em trabalho objetivado nos equipamentos, restringindo o espaço de presença dos trabalhadores.[85]

É assim que se apresenta um recorrente movimento de "inversão da requalificação" que leva a uma intensa debilitação da força de trabalho inclusa nas grandes empresas de ponta. Um movimento que não só lhes impõem novos desafios, como os alia àquela parcela da classe trabalhadora cuja reestruturação produtiva em voga expulsou para o desemprego e/ou a informalidade. As respostas a esses desafios ainda estão em aberto. O certo, porém, é que não podem se furtar da conscientização de que a precarização que acomete uma e outra é apenas uma questão de grau e contingência, sobretudo relativamente àqueles que se encontram às voltas com os enigmas e paradoxos das atuais demandas de qualificação.

Considerações finais

A partir das considerações aqui desenvolvidas, é possível perceber que o analogismo entre qualificação e reificação do trabalho, originado desde a Primeira Revolução Industrial, permanece válido. Um processo dado por meio da expropriação dos antigos saberes técnicos, pela sua coagulação no maquinário de produção e cuja consequência é a simplificação do trabalho vivo e um acirramento das formas de controle sobre as atividades produtivas. No bojo dessa perda de conhecimento técnico e, por conseguinte, da autonomia sobre o processo de trabalho, reside um aprofundamento qualitativo da reificação e exploração sobre o trabalho vivo.

Ao longo da história do capitalismo, essa estratégia tem sido aplicada sistematicamente para proceder a drásticas reduções nos custos da produção e otimizar o seu processo de valorização. Por enquanto, o novo tipo de reificação tornado exequível pelas TICs está se denotando como uma inflexão para a continuidade desses propósitos. Em contrapartida, para os trabalhadores que se colocam sob a égide do "trabalho informacional" abrem-se novos campos de combate em que a luta, agora, para além da reapropriação do seu saber e da autonomia perdida nesse processo, passa pelo questionamento da elevada vulnerabilidade que a desvalorização do seu trabalho, fruto da convergência entre as lógicas da automação e da informatização embutidas nas TICs, demarca nessa disputa. Nesse sentido, a compreensão sobre as intencionalidades e reflexos do "trabalho informacional" sobre suas qualificações pode ser uma munição fundamental para os trabalhadores que se encontram literalmente "enredados" nessa nova batalha entre capital e trabalho.

---

[85] Idem.

5

OS TRABALHADORES DAS CENTRAIS DE TELEATIVIDADES NO BRASIL: DA ILUSÃO À EXPLORAÇÃO[1]

Sirlei Marcia de Oliveira

Introdução

As Centrais de Teleatividades (CTAs) tornaram-se, há alguns anos, objeto de múltiplos estudos, dada a importância que elas adquiriram nos processos produtivos dos serviços, mas não apenas, considerando que também se conectam como elos entre a produção industrial e o consumidor final. Além disso, em termos econômicos, segundo indicadores divulgados pela Associação Brasileira de Telesserviços (ABT)[2], Associação Brasileira de Marketing Direto (Abemd) e Associação Brasileira das Relações Empresas Cliente (Abrabec), o mercado de telemarketing e teleatendimento apresentou um faturamento de 3,75 bilhões de reais em 2006.

Encampadas por boa parte das companhias que lidam diretamente com o público – estima-se que 81% das empresas de teleatendimento trabalham no contato direto com o consumidor e somente 7% se dedicam à venda de produtos ou serviços por telefone – a denominada "indústria do telemarketing", ou das CTAs, triplicou de tamanho em seis anos no Brasil. Em 2006, o setor reunia cinquenta empresas, com cerca de 675 mil trabalhadores em Centrais de Teleatividades (60% delas em São

---

[1] Este artigo foi extraído de um capítulo da tese de doutorado defendida no Departamento de Sociologia da FFLCH/USP, em 2004, cujo título é *Reestruturação das telecomunicações no Brasil: uma (re)visão das estratégias de gestão da produção e das relações de trabalho na cadeia produtiva (estudo de caso da telefonia fixa em São Paulo – 1990-2003)*.

[2] Anteriormente denominada de Associação Brasileira de Telemarketing.

Paulo), que executaram 30 milhões de ligações diariamente, movimentando 67,4 bilhões de reais[3].

Todavia, o teleatendimento evidencia-se pelo uso de novas tecnologias que racionaliza serviços. Esse potencial de racionalização atinge não só os próprios funcionários das CTAs, mas provoca também a eliminação de postos de trabalho em diferentes setores. Além das companhias telefônicas, foco central deste estudo, e do setor bancário, ressalta-se que o teleatendimento e a eletrônica nele presente causam desemprego em outros segmentos da economia, substituindo o atendimento pessoal. Um exemplo são os serviços de atendimentos aos assinantes de periódicos e de programação de televisão a cabo, nos quais, invariavelmente, os clientes são "atendidos" pela máquina, sendo transferidos a uma pessoa apenas em casos extremos[4].

As CTAs foram criadas para realizar uma série de serviços anteriormente executados no interior das empresas. Elas concretizam a racionalização do trabalho na medida em que uma única unidade de trabalho atende à totalidade das necessidades de um conjunto de empresas de um mesmo ramo, como as operadoras de telecomunicações, bancos, empresas de cartão de crédito, de viagens, operadoras de televisão a cabo, cobrindo todo o território nacional.

A eletronização, nessas centrais, resulta na execução dos serviços sem a intermediação de um trabalhador, por meio da utilização da chamada Unidade de Resposta Audível (URA) ou *talker*. Todos os procedimentos passíveis de serem submetidos à lógica binária passam a ser realizados por esse equipamento que "atende" a todas as chamadas, fazendo uma apresentação dos serviços via "menu eletrônico", sem a necessidade da intervenção do operador[5].

Esse equipamento, com capacidade para acessar todas as informações sobre os clientes, ao ser acessado solicita, no caso dos assinantes de telefone, que este indique a cidade de onde está falando e o número do telefone. No caso das centrais dos bancos, solicita-se ao correntista que digite o número da conta e a senha de acesso para sua identificação. A partir daí, um "menu eletrônico" de serviços é oferecido e cada uma das opções desdobra-se em várias outras, otimizando, assim, o atendimento eletrônico e evitando, ao máximo, o serviço feito por pessoas.

Quando não é possível resolver o problema via cardápio de atendimento, passa-se da central de atendimento para o "atendimento humano"[6]. Temos então o teleatendimento "ativo" e o "receptivo".

Os atendentes/operadores de uma CTA têm como função relacionar uma empresa com outra empresa (*business to business*) e empresas com os seus clientes/consumidores finais (*business to consumer*). Segundo a literatura recorrente, as centrais são definidas como "ativas" quando o operador/atendente se comunica com um cliente real ou

---

[3] "O Planeta Telemarketing", *Veja*, São Paulo, 18/2/2004, p. 64-7.

[4] Selma Venco, *Telemarketing nos bancos: o emprego que desemprega* (São Paulo, Dissertação de Mestrado, PUC, 1999).

[5] Idem.

[6] O termo "atendimento humano" é, apesar de estranho à natureza do trabalho, utilizado nas centrais a fim de estabelecer um contraponto com o atendimento eletrônico.

potencial (para pesquisa de opinião sobre o serviço prestado, fazer marketing ou oferecer algum produto).

A "receptiva" caracteriza-se por receber as ligações que não foram solucionadas no atendimento eletrônico. Na passagem do "eletrônico" para o "humano", todos os dados do cliente já estão disponíveis para o atendente ou operador, como são denominados os trabalhadores. Essa etapa de transferência é realizada por um aparelho de distribuição automática de ligações (DAC), o qual faz uma seleção dos funcionários que estão há mais tempo ociosos, colocando-os sistematicamente em ação. Tal equipamento permite, além do aumento da produtividade, impedir que haja escolha, por parte do cliente, de um determinado funcionário. Essa conduta fundamenta-se em diferenciar o atendimento à distância em relação ao pessoal e visa distanciar o operador do cliente, de forma polida[7].

O teleatendimento receptivo atua, ainda, nas pesquisas que visam mensurar e avaliar o grau de satisfação dos clientes sobre aspectos como a eficiência do atendimento eletrônico, a entonação e o volume da "voz" empregado pelo *talker*, horário de funcionamento, cordialidade dos atendentes , rapidez e segurança nas informações e nos serviços oferecidos.

Quanto ao seu funcionamento, a CTA pode ser da própria empresa, mas a maioria utiliza-se da "terceirização" desse serviço. As companhias contratam empresas especializadas em teleatendimento "ativo" ou "receptivo", ou ambos, a depender de sua necessidade, e, dada a infraestrutura que necessitam para operar[8], podem ser instaladas dentro das dependências da empresa contratante[9].

O planejamento de uma CTA leva em consideração desde a especificação da infraestrutura tecnológica, sistemas e telecomunicações até o dimensionamento do tráfego e dos "talentos" humanos necessários ao atendimento[10]. Para as empresas do ramo, os recursos humanos são a "alma" das Centrais de Teleatividades, portanto, dependendo da necessidade da empresa contratante – Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), vendas (ativas/receptivas), atualização de cadastros, marketing político, cobrança etc. –, define-se o perfil dos atendentes/operadores e realiza-se a seleção e o treinamento, sempre de acordo com os objetivos de quem contrata os serviços. A montagem dos sistemas de monitoramento é realizada pelos supervisores que decidem quais as melhores estratégias de motivação para as equipes que serão utilizadas e, de acordo

---

[7] Idem.

[8] As indicações das necessidades de infraestrutura de uma CTA serão apresentadas no tópico que trata do processo de trabalho dos atendentes da Atento.

[9] Renato Di Ruzza e Colette Franciosi, *Situations de travail dans les centres d'appels téléphoniques* (Paris, Ministère de la Recherche, 2002, 2 vols., Convention PESETT-CAT, Programme ACTI-Travail).

[10] Heitor Luiz Murat de Meirelles Quintella e Marcela Drumond Costa, "Práticas de remuneração e incentivo como um diferencial competitivo: estudo de caso em call centers do mercado de telecomunicações", pesquisa feita em 2004 pela Universidade Federal Fluminense. Segundo os autores, a chamada "Era da Informação" exige novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo tanto para a indústria como para as empresas prestadoras de serviços, sendo que os ativos mais valiosos de uma empresa são as pessoas que nela trabalham e "os principais desafios para estas empresas são atrair, reter e motivar talentos".

ainda com as necessidades, elabora-se o *script* que deve ser seguido pelos atendentes. Finalmente, estabelecem-se, com a participação das gerências e supervisores da contratante, as metas de produtividade para as equipes de trabalho.

Tendo como foco o trabalho nas CTAs, este artigo utiliza como base a tese, apresentada à Faculdade de Ciências Sociais da Universidade de São Paulo, elaborada a partir de revisitas à literatura existente para melhor abordar os resultados da pesquisa empírica realizada em uma grande empresa do ramo, que opera no Brasil e em contexto global. Sem pretender uma definição acabada e precisa de CTAs, a análise do trabalho e seus desdobramentos aos trabalhadores, bem como das relações com a representação sindical, ele pode auxiliar na compreensão, conceituação e construção de um olhar crítico para o tema.

Um olhar sobre a Atento e sua expansão no Brasil

O Grupo Atento iniciou suas operações no Brasil, instalando-se em São Paulo, em abril de 1999, com cerca de mil empregados. A empresa é líder e está presente em treze países, a maioria de língua espanhola ou portuguesa.

A Atento é uma grande empresa de origem espanhola, subsidiária da Telefónica de España, com sede em Madri. Chegou ao Brasil no contexto das privatizações, inicialmente, para cuidar dos serviços de teleatendimento da Telefônica de São Paulo. Entretanto, a companhia implantou no país uma importante política de expansão de seus negócios para além da empresa à qual se vincula na Europa. Assim, já no ano 2000 celebrava vários contratos com diferentes operadoras de telefonia do país inteiro, como, por exemplo, a Telerj Celular (Rio de Janeiro) e a Telest Celular (Espírito Santo).

Ao iniciar suas operações no Brasil, a Atento adquiriu outras companhias de teleatendimento, como a empresa paulista Quatro A, que contava com 6500 trabalhadores. A empresa, à época, era a maior operadora de teleatendimento do país. Vale lembrar que a Quatro A era uma "terceira" da Telesp e realizava seus serviços de teleatendimento. Portanto, sua compra já estava decidida antes mesmo da chegada da Atento ao país, como parte da estratégia global do Grupo Telefónica Latinoamérica para o Brasil. Com a aquisição da Quatro A e de outras operadoras menores, a Atento foi paulatinamente abocanhando grandes clientes do mercado de CTAs e, em dezembro de 2006, empregava 53.257 trabalhadores que se revezam 24 horas por dia nas 20.842 posições de atendimentos (PAs).

A Atento do Brasil S.A., com sua estratégia de negócios já traçada pelo Grupo Telefónica Latinoamérica, se instalou no país contando com a força de um grande grupo financeiro internacional para disputar o mercado com outras empresas nacionais de menor porte, as quais haviam estabelecido algumas regras de funcionamento entre elas. A estratégia individual da Atento, monopolista, conta com a garantia de uma ampla fatia do mercado (contrato privilegiado com a Telefônica de São Paulo e de outras empresas de telefonia celular também ligadas ao grupo espanhol que atuavam no Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Bahia).

Segundo a Atento, "a folha de pagamento dos profissionais do Grupo é composta por mais de 50% de mulheres, confirmando-se, assim, como um 'empregador equi-

tativo'". Esse percentual de mulheres é superior ao da média apresentada pelo Grupo, considerando-se os demais países.

A Atento do Brasil S.A. é a companhia que desenvolve as atividades do Grupo Atento no mercado brasileiro e dispõe de um amplo leque de serviços para empresas. O Grupo como um todo oferece esses serviços por meio de uma grande rede internacional de *contact centers*[11] ou plataformas multicanal (telefone, fax, internet, e-mail etc.), que "permitem que a comunicação empresa-cliente não tenha limites"[12].

Dos 53.257 trabalhadores da subsidiária brasileira, a maioria se encontra em São Paulo – capital e interior. A Atento Brasil está sediada na Grande São Paulo em três locais, dois na capital (Barra Funda e República) e o terceiro em São Bernardo do Campo. Nas 1230 (5,9% do total) posições de atendimento da central de São Bernardo, no momento da pesquisa, trabalhavam cerca de 4 mil pessoas. Deste total, 2800 estavam ocupadas na prestação de serviços para a Telefônica São Paulo e outros 1200 atendentes operavam para outras empresas.

Segundo a própria Atento, a empresa possui grande especialização que, em função da demanda e necessidades, apresenta um menu amplo e diferenciado, oferecendo as melhores soluções para seus clientes. No caso das telecomunicações, entre os serviços oferecidos estão: a) informação comercial; b) informação e gestão especializadas; c) gestão de ocorrências e reclamações; d) fidelização de clientes; e) retenção de clientes; f) gestão de cobrança; g) estudos de satisfação de clientes; h) planejamento de campanhas promocionais; i) campanha de televendas; j) campanha de vendas; k) vendas presenciais; l) distribuição de produtos; m) estudo de mercado; entre outros.

Como companhia especializada na área de Centrais de Teleatividades, a Atento do Brasil define-se "como uma empresa capaz de responder às expectativas dos seus clientes por sua competência, oferecendo acessibilidade, confiabilidade, qualidade no atendimento e flexibilidade".

A organização do trabalho nas CTAs

Do ponto de vista de seu organograma, a Atento possui seis níveis hierárquicos, sendo bem semelhante ao organograma da própria Telefônica São Paulo. O organograma da Atento apresenta a seguinte configuração: a) diretor geral; b) vice-presidentes (executivo, de recurso humanos, de finanças, de tecnologia); c) diretoria (jurídica, de qualidade e relacionamento com clientes, de comunicação, de produtos e marketing

---

[11] Local em que um elevado número de ligações telefônicas é atendida e realizada. Em geral, uma central de atendimento reúne grande número de funcionários – chamados de agentes ou operadores. O conceito de central de atendimento tem se ampliado com a incorporação de novos serviços e funções, entre eles o de *help desk* (suporte e solução de dúvidas e problemas referentes a produtos de informática). Também assume importante função quando associado às estratégias corporativas de gerenciamento das relações com os clientes (Customer Relationship Management – CRM), sendo, em alguns casos, também denominada de *contact center*.

[12] Fonte: <http://www.atento.com.br>.

e a comercial); d) gerências (jurídica, de qualidade e relacionamento com clientes, de comunicação, de produtos e marketing e a comercial); e) supervisão/gestores (ou líderes de equipe); f) atendentes (colaboradores).

Ao investigar a Atento tínhamos como preocupação analisar o processo de trabalho do atendente. Entretanto, como a supervisão exerce papel fundamental na organização e na produção desse serviço, houve a necessidade de também compreender como o supervisor atuava, em especial sua relação com o atendente.

A central de São Bernardo do Campo, assim como todas as outras, é uma construção recente, feita na mesma data em que a empresa se instalou no país. Nesse caso específico, ela foi edificada como um grande galpão que ocupa quase todo o quarteirão, sua fachada de entrada é multicolorida, em estilo moderno. Após a primeira portaria, chegasse-se às catracas, que levam a dois grandes corredores, em cujos lados se dispunham as diversas repartições das equipes de trabalho, com suas PAs distribuídas segundo a atividade de cada equipe. Ao todo, cerca de trinta equipes de trabalho, de tamanhos variados, atuavam em quatro turnos (dois pela manhã e dois à tarde). Cada equipe que opera a cada turno é dimensionada segundo o volume de tráfego de ligações, levando-se em conta os diferentes períodos do dia e os próprios dias da semana.

Há espaços para treinamento dos novos atendentes que são contratados, e que não possuem experiência, ou para treinamentos do tipo "comportamental", visando envolver os trabalhadores para o alcance dos objetivos da empresa. Pudemos ainda conhecer a recém-criada sala para relaxamento – parte de uma prática introduzida pela empresa para diminuir o nível de stress dos trabalhadores e os problemas de saúde ocupacional que afetam sobremaneira quem exerce essa atividade.

De acordo com a Atento, o local para o funcionamento das CTAs deve ser arejado, amplo, com boa acústica e a iluminação deve ser adequada. Isso porque o atendente passa cerca de seis horas olhando o monitor de um computador (preocupação com a iluminação) e utiliza sempre fone de ouvido (é fundamental ouvir com clareza o cliente, portanto a acústica deve isolar sons externos). Da jornada de seis horas são descontados os curtos intervalos para café, lanche ou almoço e as paradas para utilização de banheiro. Todas essas interrupções são controladas. Além disso, por permanecer sentado durante todo o tempo de trabalho, há uma relativa preocupação com as questões ergonômicas, visando, dessa forma, minimizar o risco, ao final de um curto período, do operador não conseguir exercer as tarefas prescritas.

Em termos de sua infraestrutura, uma CTA para funcionar necessita de equipamentos (hardware) e de softwares compatíveis com os objetivos e o tamanho da operação planejada. Os custos com a operação – gastos com salários, encargos sociais e comissões – desse setor de serviços são os mais importantes, tendo em vista que, no processo de produção, os trabalhadores são a "alma" do negócio, especialmente no teleatendimento.

Ainda segundo a Atento, para que uma CTA funcione, é preciso contratar e contar com pessoal qualificado – operadores de teleatendimento, supervisores, gerentes, diretores, entre outros – para formar as equipes de trabalho.

Na Atento, dada sua estrutura, há diferentes áreas com equipes específicas de profissionais. Segundo a gerente entrevistada, e que acompanhou nossa visita à central, existem seis áreas específicas na estrutura geral da empresa. Cada uma delas entra em operação em função da necessidade – só na estruturação da CTA, em algum outro momento específico como, por exemplo, o marketing ou, ainda a todo momento, como nos casos de recursos humanos, operação, tecnologia e qualidade dos serviços. Dessas áreas, algumas não se faziam presentes no local visitado.

Como foco desse estudo, duas são as peças-chave do processo de trabalho em CTAs: o supervisor e o atendente. Embora a central tenha necessidade de uma infraestrutura que facilite e agilize o trabalho, de um ambiente agradável e que alivie a tensão permanente e de pessoal diversificado, certamente o supervisor e o atendente são fundamentais para garantir o seu funcionamento. Mesmo que cada um desses profissionais cumpra funções diferenciadas em razão de seus cargos, a inter-relação desses para a produção dos serviços nas CTAs torna-se essencial para o alcance dos objetivos da empresa, como veremos a seguir.

O gerenciamento do trabalho: o papel dos supervisores nas CTAs

Por meio da observação e do diálogo, ao longo de nossa pesquisa, pudemos estabelecer alguns parâmetros que nos permitiram definir o processo de trabalho dos supervisores das CTAs. A partir dessa observação, pudemos captar alguns detalhes quanto ao papel que os supervisores têm na gestão do trabalho nas centrais. Assim, segundo a gerente entrevistada, a seleção dos supervisores é criteriosa e cuidadosa, pois "o supervisor tem que exercer um papel de liderança sobre o grupo que coordena, tem que ser respeitado, temido, mas também deve ser querido pela equipe. Tem que ser querido, pois não se motiva por meio da força e os atendentes precisam de motivação". (Gerente 1, 3/9/2003)

A Atento utiliza diferentes recursos para envolver as equipes de trabalho nos objetivos estabelecidos pela empresa. E grande parte dessa tarefa cabe ao supervisor, que tem a responsabilidade de cativar os atendentes no desempenho de suas atribuições e no cumprimento das metas de cada equipe.

Assim, exige-se do supervisor o monitoramento do trabalho dos teleoperadores, destinando parcela significativa do seu tempo para essa atividade. Cerca da metade de sua jornada é dedicada às respostas aos atendentes. O supervisor deve ainda acompanhar de perto o trabalho de cada um de seus subordinados, ressaltar e elogiar os pontos fortes das equipes, detectar os pontos fracos e estabelecer metas para melhorias.

O supervisor precisa, além de acompanhar o volume de atendimento minuto a minuto, percorrer toda a central para poder conversar com os atendentes, além de observar a postura de cada um, chamando-lhes a atenção se necessário, dando suporte quando preciso e elogiando sempre que possível. "O moral das equipes deve estar sempre em alta. O atendente deve estar sempre disposto e o supervisor é o responsável pela boa atuação do atendente." (Gerente 1, 3/9/2003)

Todos os trabalhadores, ao assumirem seus postos, dão o *login* (iniciam as atividades e indicam o horário de entrada) em suas PAs e, a partir daí, passam a ser monitorados em todos os atendimentos realizados. O sistema de controle mostra, no terminal de computador do supervisor, tudo o que acontece em cada ponto de atendimento: a) quantos atendentes estão em operação; b) quantos atendentes não estão atendendo naquele momento; c) há quanto tempo cada atendente está com o cliente; d) qual será o atendente a ser acionado na chamada seguinte.

O supervisor deve acompanhar o número de chamadas que cada atendente recebe e se o volume de atendimentos realizado por determinado funcionário se encontra dentro da faixa que cada um deve realizar no dia. Caso contrário, ele deve chamar a atenção do operador, designá-lo para retreinamento ou até mesmo demiti-lo.

Cabe aos supervisores, juntamente com seus superiores diretos (gerentes), elaborar o planejamento de toda operação das CTAs. O supervisor, via de regra por ter vasta experiência em razão de já ter sido ele próprio um atendente, conhece muito bem o funcionamento do trabalho de seus subordinados. Sabe como pensam os atendentes, o que podem estar sentindo, como se relacionam com o trabalho, se são capazes ou não de melhorar a produtividade.

Os supervisores monitoram os atendentes, mas também são monitorados. Ao final do dia, cada supervisor deve elaborar um relatório visando detectar o super ou o subdimensionamento das equipes – "se há atendentes sobrando ou faltando". Segundo os próprios supervisores, o fluxo de trabalho se altera durante os vários turnos e nos diferentes segmentos, de acordo com o dia da semana e os horários ao longo da jornada.

Via de regra, pela manhã e à noite há menos chamadas. Do fim da manhã até o início da noite amplia-se o fluxo, sendo necessário mais atendentes nos turnos da tarde. Há ainda alterações no número de ligações entre o início e o fim da semana: a quantidade de chamadas recebidas de segunda à quinta-feira é muito grande; nas sextas-feiras e nos sábados o volume cai. Essa é uma das razões para que o supervisor organize os turnos com a devida distribuição dos trabalhadores e o tamanho das equipes de trabalho, visando corresponder às demandas estimadas, previstas e as que surgem diariamente.

O supervisor tem como função o controle e o planejamento (definição da especificação da infraestrutura que será demandada, necessidades tecnológicas, dimensionamento do tráfego de ligações e volume a cada hora/dia/semana/mês, bem como das características de cada atividade, como vendas, cobranças, SAC ou pesquisa). A partir de cada uma dessas atividades, pode-se definir qual o perfil da equipe a ser contratada, participar do processo de recrutamento, acompanhar o treinamento, desenvolver campanhas motivacionais, fazer avaliações de desempenho cotidianas e, ao final de cada período – dia/semana/mês –, verificar se ele e sua equipe estão sendo eficientes em relação às metas e aos indicadores que lhes serão cobrados.

Para os operadores que trabalham no atendimento aos clientes da Telefônica, o procedimento não é diferente. As equipes recebem e devem cumprir as metas de tempos/ritmos de trabalho, bem como o devido *script* para cada situação de trabalho no relacionamento com os clientes. Para o atendimento são estabelecidas metas em termos da quantidade de clientes/ligações a serem realizadas por minuto, que são

monitoradas pelos respectivos supervisores e gerências. Esse é um dos principais indicadores da Atento, pois, no caso específico da Telefônica, o seu descumprimento pode incorrer à perda de pontos nas avaliações realizadas pela Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel).

Portanto, o erro do supervisor no dimensionamento da equipe, na quantidade de PAs necessárias e na adequação do treinamento, bem como a sua incapacidade de extrair o máximo de cada atendente ou equipe, certamente resultará no descumprimento das metas.

Além disso, cabe aos supervisores a responsabilidade de planejar o gasto por mês/ano. Essas informações devem ser encaminhadas às gerências que, por sua vez, consolidam os orçamentos gerais e realizam as negociações com as empresas contratantes dos serviços. Dessa forma, os supervisores são responsáveis pelo diagnóstico das necessidades, pela garantia da execução do planejamento das ações previstas, pela execução durante o processo de trabalho e pelos ajustes das distorções – contratar, demitir, pressionar para ampliar a produtividade, melhorar a qualidade do atendimento –, garantindo à empresa contratante os resultados desejados. Assim como o trabalho do atendente sofre intensa pressão, o supervisor igualmente a sofre, em função de maiores níveis de cobrança que recaem sobre ele.

Todos os cinco supervisores que entrevistamos, observamos e acompanhamos no trabalho disseram que, indiferente ao segmento que coordenam, a preocupação e as tarefas são sempre as mesmas, com pequenas variações de conteúdo dependendo das características da equipe – ativa ou receptiva. A lista de tarefas que os supervisores devem desenvolver em conjunto com as gerências da área de operação são: a) busca constante pela qualidade; b) acompanhamento do tráfego de chamadas/ligações; c) adequação da escala/número de trabalhadores; d) desenvolvimento de programas para redução do absenteísmo e *turn-over* dos atendentes, principalmente nas áreas que exigem equipes bem treinadas e preparadas; e) avaliação e revisão de *scripts*; f) treinamento de equipes e definição dos perfis dos atendentes, de acordo com o tipo de atividade a ser realizada; g) garantir o devido *feedback* às equipes; h) desenvolver, acompanhar e revisar os critérios pelos quais os atendentes são avaliados; i) garantir as metas de qualidade e a redução de custos.

O supervisor como animador de equipe

Nas visitas à central de São Bernardo do Campo, constatamos que, para amenizar o clima de trabalho e o stress, as várias gerências dos diferentes setores buscavam introduzir sempre algo novo na pretensão de criar um ambiente descontraído, oferecendo enfeites (boneco do Super Quinze da Telefônica ou balões para os aniversariantes do mês) ou mesmo cartazes promocionais. Segundo um supervisor, "um ambiente de trabalho alegre ajuda a descontrair, uma vez que os ambientes nos *sites*[*] são assépticos, os enfeites ajudam a quebrar um pouco a rigidez".

[*] Referência às Centrais de Teleatividades. (N. E.)

Os supervisores promovem atividades com as quais buscam unir as equipes. Para tanto, promovem comemorações de aniversários, datas festivas, cafés da manhã, festas, churrascos, campeonatos, excursões e até mesmo as "baladas", tendo em vista que os atendentes, em sua maioria, são jovens. Algumas empresas promovem gincanas internas, além de algumas premiações.

As equipes de venda têm práticas de incentivo. Cada venda efetuada é comemorada por toda equipe. Também há promoções e premiações para estas últimas, como a premiação instantânea – "a melhor venda daquela hora" ou ainda sorteios (relógio, celular e, dependendo do cliente que utiliza os serviços, o prêmio pode ser mais valioso, como no caso das empresas de carro).

As áreas onde se concentram as equipes de venda da central são mais barulhentas, pois além dos supervisores animarem as equipe, os próprios atendentes também têm essa prática. Trata-se de uma das poucas áreas em que se percebe a interação entre os atendentes. Tal prática de animar as equipes, sejam as de venda ou não, está entre as responsabilidades do supervisor.

A informática na organização do processo de trabalho nas CTAs

Para auxiliar o supervisor na organização e gestão do trabalho dos atendentes, são utilizados alguns programas de informática, suas grandes ferramentas de trabalho. Responsável pela distribuição das chamadas telefônicas para as diferentes PAs, todas ligadas ao sistema controlado pelo supervisor, esses softwares orientam os procedimentos, mensuram o tempo médio de atendimento e a duração de uma ligação, produzem relatórios de produtividade e registram a jornada e as interrupções de cada atendente nas posições de atendimento, possibilitando ainda a gravação de todos os procedimentos realizados. Por meio desses softwares, o supervisor vê ininterruptamente na tela de seu computador, o nome de todos os operadores e os gráficos com os respectivos tempos/ritmos/duração de cada atendimento.

Nas CTAs, desenvolve-se uma atividade que é monitorada quase em tempo real. As cadências e os ritmos são estabelecidos e as normas e procedimentos são fixados, eliminando-se qualquer possibilidade de autonomia. Os tempos e as tarefas são prescritos, os gestos são acompanhados, a tonalidade da voz é ouvida e corrigida. Para além desse controle, existem ainda as dificuldades que a relação com os clientes podem causar, submetendo o atendente à constante pressão e consequente stress.

O atendente das CTAs vive o exemplo mais apurado do uso da tecnologia na mensuração da produtividade e na intensificação do controle do trabalho. É um ofício que se exerce a partir de restrições quase absolutas, no que diz respeito à gestão do tempo e à intensificação do trabalho. O atendente submete-se à "fiscalização eletrônica" desde a movimentação na PA até o registro da quantidade de atendimentos realizados, o que não é decidido por ele, mas sim pela máquina.

O treinamento dos atendentes tem como objetivo garantir agilidade e produtividade. Durante seu treinamento, o atendente é orientado quanto ao tempo médio – medição do tempo desde o momento em que se inicia o contato com o cliente, ativo ou receptivo,

até a finalização da chamada, que deve durar entre trinta segundos e dois minutos – e a recomendação de que este deve estar sempre mais próximo do tempo mínimo (entre trinta e quarenta segundos). A utilização de um *script* pelos atendentes, juntamente com o software de controle do supervisor, racionaliza ao máximo os tempos despendidos para o atendimento das chamadas.

Nas mesas dos gerentes e supervisores se veem apenas um micro e alguns poucos relatórios. Já nas posições de atendimento, onde ficam os operadores, não se percebe a presença de nenhum papel. Isso porque, segundo a empresa, é vetada a colocação de determinados objetos (bolsa, livros etc.). Também não é permitido comida ou bebida nas PAs. Mas, em que pese essas restrições, pudemos verificar a presença de pequenos enfeites, alguns produtos de empresas como bandeirinhas, bonecos e, às vezes, algumas fotos mais pessoais.

São apenas três as ferramentas de trabalho utilizadas pelos atendentes: computador, linha telefônica e a própria voz. É no computador que cada operador pode visualizar as informações cadastrais dos clientes com os quais vai falar, bem como o respectivo *script* com as orientações sobre os temas/assuntos/problemas/produtos com que a empresa trabalha e os respectivos procedimentos para o atendimento aos clientes atuais ou futuros.

Ao final de cada mês os supervisores elaboram um relatório com informações de todos os atendimentos realizados. O objetivo é acompanhar os tempos estimados para os atendimentos e os tempos médios efetivamente utilizados. É a busca permanente pela redução do tempo de atendimento. Se o tempo médio é menor que o estimado, então existe margem para reduzir ainda mais o tempo previsto. Se ultrapassado o estimado, logo faz-se necessário rever procedimentos, verificar se não é necessário retreinar a equipe, fazer atualização nos *scripts* e ampliar ou diminuir as equipes de trabalho. Nesse sentido, o atendente é visto apenas como mais uma das engrenagens utilizadas pelas CTAs e o supervisor retira, coloca, muda a posição, amplia ou diminui a pressão sobre ela.

O tempo médio das ligações é o elemento-chave. Segundo um dos atendentes, eles não podem se distrair nas conversas com os clientes, é preciso ser objetivo, rápido, direto, preciso, atento, eficiente no controle do tempo. Isso porque, se um operador diminui a cadência, "vai sobrar atendimento para outros fazerem".

Aqui podemos perceber uma contradição entre a prática da gestão do trabalho e o discurso, tanto dos supervisores como das gerências, em relação à qualidade dos atendimentos que devem ser dispensados aos clientes da empresa contratante. Se é responsabilidade do atendente oferecer o melhor tratamento possível aos clientes da Telefônica, como é possível que lhe seja exigido passar as informações necessárias, fazer as orientações e dar os encaminhamentos em entre trinta segundos e dois minutos?

Portanto, o que se coloca em jogo não é a qualidade do serviço ou a humanização do trabalho. Segundo Nadya Araujo Guimarães[13], trata-se de um "[...] esforço

---

[13] Nadya Araujo Guimarães, *Caminhos cruzados: estratégias de empresas e trajetórias de trabalhadores* (São Paulo, Editora 34, 2004).

de racionalização do trabalho via procedimentos de reestruturação tecnológica que potencializou as chances de redução de pessoal e de controle de custos", na busca de produtividade, de ganhos de escala e de suplantar qualquer concorrente. O que se procura é garantir aos "gestores" da Atento o uso do que há de mais eficaz na busca dos resultados esperados pela contratante. Ao operador, último elo desse processo, cabe submeter-se aos ritmos e cadências determinados pelas máquinas sob o olhar atento dos supervisores para garantir os seus empregos[14].

Quem são os atendentes das CTAs?

As características dos trabalhadores, verificadas em nossa pesquisa na Atento, na central de São Bernardo, revelaram que mais de 80% são mulheres. A maioria dos homens atua na supervisão e gerência ou nas áreas de venda. Quanto à educação, respondendo à exigência mínima da própria Atento, a grande maioria, em torno de 85%, tem o segundo grau completo e o restante (15%) tem o superior incompleto ou completo. Em entrevistas com dezenove atendentes, três deles do sexo masculino e dezesseis do feminino, apenas um respondeu que aquele era seu primeiro emprego. Os demais já possuíam experiência em outras áreas com inserções bem variadas, sendo que seis já haviam trabalhado anteriormente em teleatendimento. Com idade entre 20 e 40 anos (grande concentração entre 20 e 25 anos), 50% dos entrevistados era negra. Em sua maioria, os atendentes estavam apenas há um ano nesse trabalho, os mais experientes tinham de dois a três anos de empresa.

De maneira geral, os operadores são jovens e muitos enxergam essa ocupação como uma possibilidade de, no futuro, alcançar outra oportunidade de trabalho. Além disso, dada a jornada média de seis horas, a possibilidade de aliar os estudos ao serviço também era considerada como positiva. Assim, ainda que permaneçam um tempo maior do que o pretendido, os entrevistados desejavam mudar de emprego em algum momento. Conforme um dos entrevistados, sua presença ali se daria "enquanto não terminava a faculdade de engenharia e só ficava naquele trabalho porque não tinha outra saída e precisava pagar os estudos, para terminá-los e poder mudar de profissão".

As formas de contratação nas CTAs

Embora a rotatividade seja elevada, a Atento Brasil só utiliza trabalhadores por meio de contratos formais ou de acordo com a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), mesmo que por tempo determinado, dependendo do contrato com as empresas para quem presta serviço. A Atento faz e recebe os pedidos de emprego por diferentes fontes. Possui vários currículos recebidos por meio da página na internet. Além disso, segundo os supervisores, a Atento recebe diariamente, em sua portaria, mais de 200

---

[14] Ibidem, p. 124.

currículos com os quais alimenta seu banco de dados.

De acordo com os gerentes e supervisores, embora eles próprios se encarreguem de realizar a reposição dos quadros, as empresas privadas de recolocação e as Centrais de Trabalho e Renda (CTRs) também são importantes, pois existe uma grande rotatividade e, portanto, torna-se necessário utilizar diferentes formas para recrutar e selecionar trabalhadores para as centrais da empresa.

Quanto ao perfil, os candidatos a teleoperadores da Atento devem corresponder às seguintes exigências:

> no mínimo 2º grau completo, desejável estar cursando o nível superior; idade acima de 18 anos; experiência em teleatendimento receptivo: SAC, reclamações etc.; imprescindível conhecimentos de informática; [e] boa fluência verbal e facilidade de relacionamento com clientes completam o perfil.[15]

Segundo os supervisores ouvidos, ao fazer a seleção, existem algumas pequenas diferenças em relação às exigências para os operadores que atuam nas centrais de atendimento para SAC e os operadores que atuam na área de telemarketing. No segundo caso, geralmente, os requisitos são maiores: do ativo exige-se uma escolaridade maior, no mínimo que esteja cursando nível superior em administração, economia, informática ou áreas afins com o setor de telecomunicações e serviços.

Ainda, para os operadores que atuam no telemarketing não é estabelecida preferência expressa em relação ao sexo dos candidatos, todavia, conforme indicado anteriormente, as mulheres representam mais de 70% dos trabalhadores. Por outro lado, a pesquisa na central de São Bernardo do Campo constatou a predominância do sexo masculino nas áreas destinadas à venda. Infere-se, com isso, que há uma segmentação discriminatória nessa carreira, pois, justamente onde as possibilidades de remuneração são melhores, as mulheres estão menos presentes.

Quanto aos supervisores, as exigências na seleção são ainda maiores, dada a grande responsabilidade no desenvolvimento do trabalho. Não existe preferência declarada em relação ao sexo do candidato, entretanto, verificou-se que existe predominância de homens nos cargos de supervisão e gerência. Não é definida a idade limite para o candidato, mas constatou-se que os supervisores que atuam na central investigada são jovens com idade entre 25 e 40 anos.

Treinamento

No Brasil, o grande número de trabalhadores na área de teleatendimento é composto por jovens, na maioria mulheres e iniciantes: 45% dos jovens operadores estão em seu primeiro emprego. No momento de ingresso recebem um treinamento de até 45 dias antes de iniciar o trabalho. Algumas empresas cobram pelo treinamento, pois o empregado só recebe após o período de efetivação. Enquanto em treinamento ele

---

[15] Informações levantadas nas entrevistas com supervisores, na CTR de Santo André e nas chamadas de vagas oferecidas na página da internet da Atento, na seção "Oportunidades de Emprego", em 02/11/2003.

não tem remuneração, ou seja, aprende enquanto trabalha, mas sem ser remunerado. Entretanto, esse não é o caso da Atento[16].

O treinamento oferecido pelas empresas, em geral, ocorre por meio de aulas básicas de computação, informações sobre a empresa e os produtos com os quais trabalharão, além de sessões com fonoaudiólogos que orientam sobre o tom de voz e buscam eliminar eventuais sotaques. Os trabalhadores dos diferentes segmentos da central de São Bernardo do Campo passam por um rápido treinamento no interior da empresa.

Em nossas entrevistas, perguntamos aos atendentes sobre cursos e treinamentos profissionalizantes, se haviam frequentado cursos técnicos, em quais modalidades e as escolas frequentadas. A grande maioria dos cursos listados indica a preocupação quanto a profissões que permitam ingressar no mercado de trabalho. Encontramos, entre os dezenove entrevistados, apenas um que havia feito o curso diretamente relacionado à profissão (operador de telemarketing).

Para entender de que forma e em qual local os trabalhadores aprendiam a profissão, de maneira mais regular, questionamos a eles sobre os cursos realizados no interior da empresa. Geralmente, grande parte do treinamento dos atendentes de telemarketing ocorria, conforme relato, por meio de palestras sobre qualidade do trabalho. Todavia, a afirmação mais recorrente dos próprios operadores era de que o aprendizado ocorria, de fato, na prática e "se for uma pessoa interessada aprende mesmo".

Para eles, a escolaridade formal não se constituía em entrave para o desempenho da profissão. No entanto, segundo os mesmos entrevistados, as exigências na seleção foram elevadas e as empresas contratantes passaram a exigir o segundo grau completo, ou o superior incompleto, como no caso específico da Atento do Brasil.

Duração da jornada de trabalho nas CTAs

Na Atento, os horários de trabalho variavam de sete horas e quinze minutos, com intervalo de uma hora, a seis horas, com pausa de quinze minutos e ausência, mediante autorização, de cinco minutos. Também há contratos de quatro horas diárias. No Acordo Coletivo de Trabalho (ACT), é explicitado que todos os teleoperadores trabalharão em regime de escala de revezamento, a ser implementada exclusivamente pela empresa; e que a jornada usual é de 36 horas semanais, sendo seis horas diárias em seis dias por semana, com direito a um domingo de folga por mês.

Entretanto, o ACT possibilita contratar trabalhadores para o posto de atendente, temporariamente, com jornada de quatro horas por dia. Os funcionários da Atento que não são teleoperadores possuem jornada semanal de 44 horas. A empresa oferece vale-transporte e vale-refeição.

---

[16] "O Planeta Telemarketing", cit., p. 64-6.

Ascensão, mobilidade na carreira e padrões de remuneração nas CTAs

Embora as possibilidades de carreira sejam extremamente limitadas, verifica-se que, mesmo sendo as perspectivas de ascensão ínfimas, a Atento motiva e incentiva os trabalhadores como forma de melhoria da produtividade e de maior envolvimento.

Além disso, a segmentação entre os atendentes ativos e receptivos torna essa possibilidade mais reduzida. O atendente considerado passivo é aquele com menor experiência, com escolaridade menor e que atua no atendimento de informações mais simples – *script* fácil de ser seguido, tempo de treinamento menor. É aquele atendente que estabelece baixa interação com os clientes; sua remuneração situa-se na primeira faixa salarial (420 reais) e a jornada pode ser de quatro horas, o que reduz ainda mais sua remuneração. Considerado de fácil substituição, não recebe maiores estímulos ou investimento em treinamento por parte da empresa, e a remuneração no momento da contratação inicia com o piso da categoria. É a "porta de entrada na carreira"[17].

Os do tipo "ativo" atuam em outras áreas – atendimento a reclamações ou vendas. Para esses operadores as exigências de escolaridade e de experiência são maiores, e recebem de acordo com a segunda faixa salarial que gira em torno de 510 reais[18]. Ainda que estes se encontrem em um nível considerado intermediário, o tempo de treinamento para a função é cerca de 14 dias.

Na terceira faixa, a exigência é mais ampla, assim como o tempo de treinamento: demanda-se dos atendentes "ativos" um nível mais complexo, pois estes atuam nos serviços de venda, de assistência técnica, de venda de mídias e de contas telefônicas.

---

[17] Segundo o ACT assinado em 2006 (junho/2006 a maio/2007) entre a Atento e o Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações no Estado de São Paulo (Sintetel/SP), a remuneração e os benefícios dos funcionários dessa empresa seguiam os seguintes critérios: "Cláusula Quinta – Piso Salarial. Fica estipulado, a partir de 01 de junho de 2006 Piso Salarial no valor de R$ 380,00. Parágrafo Primeiro: A partir de 01 de janeiro de 2007 o Piso Salarial será no valor de R$ 400,00 (quatrocentos reais) e R$ 420,00 (quatrocentos e vinte reais) a partir de 1º de maio de 2007. Parágrafo Segundo: Para os empregados com jornada inferior a 180 (cento e oitenta) horas mensais, o salário deverá observar proporcionalmente os pisos estabelecidos no "caput". Parágrafo Terceiro: Aos empregados admitidos após 01.06.2006 será assegurado o menor salário da função. Cláusula Sétima – Vale Alimentação/ Refeição A EMPRESA fornecerá aos seus empregados, sempre na proporção do número de dias trabalhados e de acordo com a jornada de trabalho do mês, Cartão ou Vale Alimentação / Refeição conforme abaixo estipulado: 1. Auxílio no valor de R$ 193,00 (cento e noventa e três reais) aos empregados contratados com jornada de trabalho de 200 horas mensais. 2. Auxílio no valor de R$ 92,00 (noventa e dois reais) aos empregados contratados com jornada de trabalho de 180 horas mensais. 3. Auxílio no valor de R$ 76,00 (setenta e seis reais) aos empregados contratados com jornada de trabalho de 150 horas mensais. Auxílio Lanche no valor de R$ 44,00 (quarenta e quatro reais) aos empregados contratados com jornada de trabalho inferior a 150 horas mensais".

[18] Após longa batalha judicial, e grande disputa entre o Sintetel/SP e o Sindicato dos Trabalhadores em Telemarketing (Sintratel/SP) para representar os trabalhadores da empresa Atento, recentemente o Tribunal do Trabalho de São Paulo (TRT-SP), em julgamento realizado no dia 8/6/2007, decidiu que os trabalhadores da Atento do Brasil S/A devem ser representados pelo Sintratel/SP. Com a decisão do Tribunal, a Atento é obrigada a cumprir a Convenção Coletiva do Sintratel/SP, que determina piso salarial de 558,62 reais (não comissionados) e 510,92 reais (comissionados).

Esses trabalhadores mais qualificados têm a possibilidade de incrementar o salário segundo seu desempenho nas vendas ou alcançando as metas estabelecidas.

Os níveis salariais, dentro do mesmo grupo de ocupação (atendentes) e iguais tarefas, são diferentes face às frações fixas e variáveis. A parte variável da remuneração depende do cumprimento das metas estabelecidas para cada grupo de trabalhadores, que se vincula ao desempenho em função da experiência individual, da própria equipe de trabalho, bem como das condições oferecidas. Embora o piso salarial dos atendentes da área de venda seja cerca de 510,92 reais, a remuneração final pode ser ampliada com o cumprimento de metas e/ou pelo ganho de alguns prêmios, o que pode elevar os vencimentos para oitocentos reais, sendo possível chegar até a mil reais, dependendo do tipo de campanha. Isso torna essa área uma das mais competitivas dentro da CTA.

Poucos atendentes declararam fazer horas extras. Isso se justifica pelo acompanhamento e controle rigoroso do volume de trabalho pelos supervisores e gerentes, que devem avaliar e dimensionar corretamente o número ideal de atendentes.

Por outro lado, o acordo coletivo de trabalho firmado entre a Atento e o Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações do Estado de São Paulo (Sintetel/SP), se comparado aos acordos da Telefônica São Paulo e de outras empresas de centrais de teleatendimento, apresenta condições inferiores. Isso se deve à relação de subordinação da Atento para com a empresa contratante, no caso, a própria Telefônica, que contrata os serviços com menores custos em detrimento da remuneração dos trabalhadores. Vale dizer que, segundo o relato dos próprios trabalhadores, antes da privatização e da terceirização dos serviços de informações, o piso salarial na Telesp era 750 reais para uma jornada de seis horas diárias, em julho de 2003.

Da relação dos atendentes com o trabalho nas CTAs

Como já citado, a jornada parcial é vista pelos trabalhadores como positiva, mas as baixas remunerações, a pequena possibilidade de ascensão profissional e a pressão cotidiana do ambiente de trabalho não motivam os atendentes a se manterem nessa ocupação. Assim, de maneira geral, essa atividade é considerada e torna-se transitória na vida profissional dos jovens que, questionados sobre o que *menos gostam no atual emprego*, indicaram: a) remuneração baixa, aquém do piso da categoria; b) trabalho aos sábados; c) qualidade da alimentação oferecida (lanches de baixa qualidade e que geralmente fazem mal); d) tempo reduzido para a alimentação; e) reclamação e maus-tratos de clientes (muitos acham que os atendentes são os culpados pelos problemas da empresa); f) falta de respeito da empresa e a forma como alguns supervisores tratam os operadores; g) valor baixo para o transporte (somente uma condução por dia); h) distância da residência; i) pausa reduzida (para algumas necessidades); j) falta de possibilidade de ascensão na carreira; k) poucos benefícios adicionais; l) ambiente de trabalho; m) falta de autonomia e de motivação no trabalho; n) pressão para alcance das metas; o) quantidade muito grande de trabalho (muita pressão); p) jornada de trabalho muito intensa; q) insegurança no emprego; r) e baixa atuação sindical (sindicato acata o que a empresa manda, deixando-a fazer o que bem entende).

Quanto ao que *mais gostam no atual emprego*, mesmo com algumas contradições, destacaram-se: a) jornada de seis horas; b) amigos; c) trabalhar atendendo por telefone; d) o sistema de trabalho; e) os supervisores; f) salário; g) ambiente de trabalho; h) poder ajudar os clientes a resolverem seus problemas; i) contato com diferentes pessoas; j) e das campanhas de incentivos para melhora do trabalho.

Nas entrevistas aos atendentes, despertou nosso interesse saber quais condições de trabalho os funcionários gostariam de alterar ou *o que mudariam na situação atual de trabalho*: a) escala de revezamento para trabalho aos sábados (trabalhar quinzenalmente, de preferência pela manhã); b) ampliação do horário para alimentação de vinte para trinta minutos; c) que a empresa oferecesse melhores condições de trabalho e ampliasse o tempo para descanso; d) que os salários fossem melhorados (de acordo com o piso da categoria); e) que os benefícios fossem ampliados; f) que o valor do vale-transporte fosse aumentado; g) que os atendentes recebessem melhor tratamento por parte da empresa e dos supervisores; h) que o lanche fosse melhorado; i) que houvesse mais motivação para o trabalho; j) que o tempo de pausa para ir ao banheiro fosse ampliado; k) que a remuneração fosse melhorada e que houvesse mais ética, honestidade e profissionalismo da empresa em relação ao empregado (referente à remuneração variável e à definição e monitoramento do alcance das metas, premiações etc.); l) e que as atividades envolvendo os funcionários possibilitassem uma melhor integração (por exemplo, atividades esportivas).

A representação dos interesses coletivos nas CTAs

O Sintratel/SP, um dos sindicatos criados no final da década de 1980, à época da pesquisa ainda não havia obtido registro e reconhecimento do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). Por outro lado, o Sintetel/SP, que herdara a representação de parte dessa categoria como decorrência do processo de reestruturação patrimonial do setor (privatização), busca estabelecer os canais de comunicação com os trabalhadores e, segundo os dirigentes sindicais, "organizar a categoria".

Dada a indefinição quanto à representação sindical, a Atento tem negociado com o Sintetel/SP, desde 1999. Entretanto, segundo os representantes do Sintratel/SP, para além do registro ou reconhecimento formal, a opção da Atento em negociar com o Sintetel/SP é a maior facilidade em estabelecer acordos face aos interesse em "rebaixar os direitos dos trabalhadores do setor de telemarketing".

Ao indagar aos trabalhadores sobre o sindicato, se eram ou não sindicalizados e as razões para tal opção, dos dezenove entrevistados, apenas dois declararam ser sindicalizados e, para estes, a atuação sindical era tida como ruim. Os demais manifestaram que não tinham interesse na sindicalização pois não acreditavam no sindicato, ou que não haviam tido a oportunidade de se sindicalizar. Quanto à avaliação, um terço classificava a atuação do sindicato como ruim, um terço como boa e os demais não tinham opinião formada. De toda forma, como em toda nova categoria, o sistema de representação tende a ser incipiente dado o baixo poder de organização sindical e dos próprios trabalhadores.

Saúde do trabalho

Tema de intenso debate, inclusive entre os próprios trabalhadores, face à alta possibilidade e risco de doenças profissionais, a exemplo dos problemas auditivos, de fala, oculares, ortopédicos (coluna, mão, braço) e os relacionados à Lesão por Esforço Repetitivo (LER) e de depressão em razão do stress, entre as doenças diretamente relacionadas ao exercício da profissão, as mais frequentes são a depressão, os problemas de coluna, além da dor de cabeça ocasionada pelos fones que pressionam o crânio e um "certo zumbido no ouvido".

Segundo um atendente, após um ano na função, teve início uma intensa dor de cabeça que se manifestava no momento em que ele colocava o fone de ouvido e se acentuava ainda mais ao longo da jornada de trabalho. Inicialmente, o trabalhador não creditava a dor ao trabalho, mas depois de um determinado tempo, passou a perceber que, nos dias em que não trabalhava, não sentia dor e que esse incômodo cessava ou diminuía quando o expediente terminava.

Estudos recentes procuram estabelecer a conexão entre trabalho e doenças. Segundo Christophe Dejours[19], o

> objeto de estudo da Psicopatologia do Trabalho é, acima de tudo, o sofrimento, e seu grande enigma não é a doença mental e sim a normalidade. Isto é, o que importa realmente é compreender as estratégias defensivas – individuais e/ou coletivas –, adotadas pelos trabalhadores para evitar a doença e preservar, ainda que precariamente, seu equilíbrio psíquico.

O principal instrumento metodológico adotado por Dejours é a analise do discurso dos trabalhadores sobre a realidade do trabalho.

Dejours[20] desenvolve a relação sofrimento/prazer no trabalho a partir da percepção operária da insatisfação e ansiedade decorrentes da forma como o trabalho passou a ser organizado. O contato forçado com uma tarefa que não é percebida pelo trabalhador como interessante (onde não é investido afeto), ainda mais quando associado à falta de qualificação, à perda da finalidade do trabalho, ao acirrado controle e à submissão. Com isso, não apenas o aparelho psíquico sofre consequências, mas também o corpo, explorado, que se fragiliza pela privação do afeto.

Segundo Ruy Braga[21], um dos problemas mais conhecidos nas empresas do setor de teleatendimento é

> o assédio moral. Não apenas o tipo ativo de assedio derivado da pressão pelos resultados e centrado na ação cotidiana de alguns supervisores e coordenadores de operação que desrespeitam os teleoperadores com gritos e insultos. Ou mesmo o assédio institucionalizado e dissimulado sob a forma de "jogos" ou "brincadeiras" – o "nariz de palhaço" e a "camiseta de mico" como formas de constranger aqueles que não atingem a meta.

---

19 Christophe Dejours, citado em Maria Elizabeth Antunes Lima, "A Psicopatologia do trabalho", *Psicologia: ciência e profissão*, Brasília, ano 2, n. 18, 1998, p. 10-5.

20 Christophe Dejours, *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho* (5. ed., São Paulo, Cortez/Oboré, 1992).

21 Ruy Braga, "Uma sociologia da condição proletária contemporânea", *Tempo Social*, São Paulo, v. 18, n. 1, 2006, p. 133-52.

As situações de pressão, constrangimento e descontentamento são apontadas pelos teleoperadores como recorrentes na rotina de trabalho deles. Questões como direito de ir ao banheiro, um intervalo digno para os lanches e refeições, bem como uma carga menor de pressão em relação aos resultados são questões que aparecem nas avaliações feitas pelos teleoperadores como necessidades para a melhoria das condições gerais de trabalho.

Assim, conforme Dejours[22], a saúde não é um estado de bem-estar, e sim um objetivo, que se faz presente quando há o desejo. Logo, a saúde é comprometida quando a vontade de executar uma tarefa é impedida pela organização do trabalho, que restringe os empregados a um só caminho, tirando-lhes a esperança de elaboração própria de suas metas e objetivos de acordo com suas aspirações, necessidades e motivações internas[23]. A saúde representa, nessa acepção, um processo extremamente dinâmico de funcionamento, em que as pessoas oscilam constantemente entre desestabilização e reequilíbrio.

A partir da dimensão organizacional do trabalho, Dejours[24] aponta que a saúde no emprego pode ser entendida por meio da análise das cargas de trabalho e do conjunto de esforços desenvolvidos para atender às exigências das tarefas, considerando-se os componentes físicos (barulho, iluminação, calor), mentais (percepção e tratamento da informação necessária para executar um trabalho) e psíquicos (prazer, satisfação, frustração). Para esse autor, o risco da carga física se vincula ao excessivo emprego de aptidões fisiológicas, bem como o subemprego de aptidões psíquicas, fantásmicas ou psicomotoras, que ocasionam uma retenção da carga psíquica do trabalho. É a carga psíquica que regula a carga global do trabalho, fazendo com que, quando as condições levam a um trabalho fatigante, ocorra uma diminuição da descarga da energia pulsional (origem e fonte do prazer), que fica retida, impedindo o livre jogo do sistema motivação-satisfação.

A condições de trabalho e de saúde dos profissionais de telecomunicações, e mais recentemente das centrais de teleatendimento, são discutidas, entre outros, por Fernanda Lima Barreto[25], que fez um levantamento epidemiológico e constatou que, no período de 1986 a 1997 – referentes à época pré-privatização –, 37% das aposentadorias por invalidez na Telemig referiam-se a doenças mentais (psicose, neurose e alcoolismo). Nesse mesmo período, foram afastados 1931 empregados por licenças psiquiátricas (neurose e psicose), grande parte envolvendo telefonistas (20%) e atendentes.

---

[22] Christophe Dejours, "Trabalho e saúde mental: da pesquisa à ação", em Christophe Dejours et al. (orgs.), *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho* (São Paulo, Atlas, 1994).

[23] Idem, "Coopération et construction de l'identité en situation de travail", *Futur Antérieur*, Paris, L'Harmattan, n. 16, issue 2, 1993.

[24] Idem, "Trabalho e saúde mental: da pesquisa à ação", cit.

[25] Fernanda Lima Barreto, *O sofrimento psíquico e o processo de produção no setor de telefonia: tentativa de compreensão de uma atividade com caráter patogênico* (Belo Horizonte, Dissertação de Mestrado, UFMG, 2001).

Desde 1998, o Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações de Minas Gerais (Sinttel/MG) não recebe os dados estatísticos sobre licenças médicas das empresas filiadas. Porém, segundo Barreto, entre 1993 e 1997, o quadro clínico de depressão foi o principal motivo das licenças superiores a quinze dias concedidas aos funcionários da antiga Telemig.

A comparação dos casos atendidos pelo Departamento de Saúde do Sinttel/MG com as categorias definidas pela CID-10[26] (Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas relacionados à Saúde e Classificação de Transtornos Mentais e de Comportamento) confirmam grande incidência nos trabalhadores de teleatendimento. Em que pese a CID-10 ser um instrumento de padronização e de classificação dos transtornos mentais e de comportamento reconhecido internacionalmente, desconsidera-se o trabalho como categoria de análise fundamental para o adoecimento. Entretanto, para Barreto[27], essa classificação "é um modo de ver o mundo de um ponto no tempo. Não há dúvida de que o progresso científico e a experiência com o uso dessas diretrizes [CID-10] irão requerer suas revisões e atualizações".

Para o Sinttel/MG e o Sintratel/SP, os dados estatísticos específicos das empresas de Centrais de Teleatividades reunidos pelo Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) e pela Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social (Dataprev), de maneira geral, são de difícil acesso e compreensão, face às nomenclaturas médicas utilizadas. Para a diretoria do Sintratel/SP, torna-se necessário, "diante da precariedade dos dados disponíveis, que essas informações sejam de fácil e livre acesso, especificando categoria, empresa, tempo de afastamento, agente causador entre outros". Na visão da diretora responsável pela área de saúde do trabalho dessa categoria, "apenas a partir de um acompanhamento maior e do registro das doenças, a realidade sobre a saúde dos trabalhadores será revelada, permitindo que ações de fiscalização e prevenção sejam efetuadas de forma rápida e efetiva". Assim, a direção do Sintratel/SP afirma que seria importante também que

> o Ministério do Trabalho e do Emprego e a Delegacia Regional do Trabalho (DRT), que mantêm relatórios (laudos de fiscalização) em seu poder, resultado de algumas fiscalizações em locais de trabalho, disponibilizassem estas informações, dado que esse material é útil no apontamento das condições físicas e da organização do trabalho, que têm levado ao adoecimento dos trabalhadores em teleatendimento. (Sintratel/SP, Dirigente 1, 09/04/2003.)

As práticas de emprego nas CTAs e nas empresas de telemarketing são, na sua maioria, relações formais de trabalho que oferecem benefícios e uma jornada de trabalho menor. Aparentemente, essa é uma atividade atraente para jovens que desejam aliar estudo e trabalho, atraente às mulheres que almejam desenvolver uma atividade produtiva e ocupar-se com o cuidado da família. Que gera inúmeros postos em um momento de retração do mercado de trabalho e de emprego formal. Entretanto, há uma certa "perversidade" captada pelas diferentes faces e nuances que essa ocupação

---

[26] Organização Mundial da Saúde, *CID-10 Classificação de transtornos mentais e de comportamento. Descrições clínicas e diretrizes diagnósticas* (Porto Alegre, Artmed, 1993), p. XIII.

[27] Fernanda Lima Barreto, *O sofrimento psíquico e o processo de produção no setor de telefonia*, cit.

encerra, a partir da análise da organização e da gestão da produção desse serviço e suas inter-relações com as chamadas cadeias produtivas.

Para Gary Gereffi e Miguel Korzeniewicz[28], é a estrutura de *governance* que define as relações de poder e autoridade e que determina como os recursos financeiros, materiais e humanos são alocados nas cadeias produtivas. Essa é, certamente, a relação estabelecida pela Telefônica São Paulo com a Atento, que interfere e determina aquilo que será produzido, por quem será produzido, como será produzido e a que custo será produzido.

Esse desdobramento da *governance* sobre os trabalhadores, sobre as condições e as relações de gestão do trabalho praticadas pela Atento, segundo Guimarães, é "um processo de inflexão, do qual resultou a emergência de uma nova forma de organizar e negociar as relações sociais no trabalho, de uma nova forma de política na produção, como novas institucionalidades correlatas"[29].

Alguns desdobramentos e algumas considerações

Através do estudo realizado na Atento, uma grande empresa prestadora de serviços em CTAs, verificou-se que, apesar do crescimento e ampliação do setor nos últimos anos, não houve avanços significativos nas relações e nas condições de trabalho. Isso se explicitava nos padrões contratuais e, também, nos baixos níveis de remuneração[30] e de benefícios não salariais auferidos pelos trabalhadores das empresas que não fazem parte do *core business* da nova cadeia. Principalmente para os ocupantes da base da pirâmide ocupacional, justamente onde se encontra o maior número deles.

Além disso, conforme o que se pode perceber nas negociações coletivas, o processo de terceirização, via de regra, determina uma grande diferenciação nas condições e nas relações de trabalho praticadas na empresa-mãe e nas terceiras. Caso específico dos trabalhadores em teleatendimento da Atento. Essa diferenciação se acentua sobremaneira à medida que diminui a complexidade ou o *status* da atividade terceirizada.

Verificou-se ainda que havia indefinição quanto ao sindicato que representa os trabalhadores, além de sua fragilizada capacidade de representação. Isso se devia à dificuldade surgida no setor após a privatização, quando foi ampliado o número de empresas terceiras que passaram a integrar o processo de negociação. O rearranjo colocava os sindicatos diante de uma nova realidade: negociar com uma quantidade

---

[28] Gary Gereffi e Miguel Korzeniewicz (orgs.), *Commodity Chains and Global Capitalism* (Westport, Praeger, 1994).

[29] Nadya Araujo Guimarães, *Caminhos cruzados*, cit., p. 127.

[30] No dia 2 de agosto de 2007, o Sintratel/SP comemorou determinação do TRT-SP que estabeleceu pisos de 558,62 reais (não comissionados) e 510,92 reais (comissionados). Em boletim sindical, continua o sindicato: "A determinação do TRT beneficiará os operadores da Atento, já que a empresa deverá cumprir a Convenção Coletiva da categoria e, assim, eles não terão mais banco de horas, salários baixos e outras arbitrariedades que a Atento costuma impor aos operadores de TMKT no Brasil". Fonte: <http://www.sintratel.com.br>, 2/8/2007.

maior de companhias privadas e que seguiam a lógica de mercado e, ainda, com a necessidade de organizar os inúmeros trabalhadores dispersos em diferentes empresas. No caso dos trabalhadores que atuam nas CTAs, a exemplo da Atento, o rápido crescimento do setor e a dificuldade em organizar esses trabalhadores dificultaram ainda mais a sua representação. A disputa travada em torno do direito de defender esses funcionários, envolvendo o Sintetel/SP e o Sintratel/SP, acabou por distanciar ainda mais os trabalhadores do sindicato. A grande rotatividade e o baixo tempo de permanência dos trabalhadores no emprego também dificultam a mobilização e organização dessa categoria.

As dificuldades enfrentadas pelas entidades sindicais na busca por melhores resultados na negociação coletiva passaram ainda pelo desafio de apreender uma nova lógica e conhecer seus novos interlocutores, bem como entender a base de representação. As atuais estratégias das corporações globais são uma nova forma de organização do capital: fragmentam as empresas e organizam cadeias fragilizando os trabalhadores e as suas organizações que, ao que tudo indica, ainda não estão preparadas para atuar nessa lógica.

O que resulta da política de pessoal da empresa é o enfraquecimento das representações de trabalhadores, em virtude do avanço das companhias em questões antes de domínio dos sindicatos. Essa mudança é traduzida em políticas de relações de trabalho individualizadas, nas quais se altera radicalmente a forma de negociação, anteriormente baseada no coletivo e atualmente centrada no indivíduo.

A disseminação do discurso de maior participação e envolvimento ideológico dos trabalhadores com os objetivos da empresa, embora o que predomine seja determinado pelo mercado – competitividade, redução de custos, qualidade e lucratividade –, se apresenta como uma nova formulação discursiva que envolve os trabalhadores, enquanto os distancia dos sindicatos.

A modernização da política de pessoal – baseada na melhoria do ambiente de trabalho, partindo desde o mobiliário e passando pelo *layout*, ou introduzindo sistema informatizado e fazendo uso de programas de treinamento que buscam envolver os funcionários com as metas da empresa em troca de prêmios, bônus e uma política de participação nos lucros – não altera as relações de poder. No entanto, sugerem aos trabalhadores que eles passem a ser "parceiros" e/ou "colaboradores". São transformações que indicam o uso de uma política denominada de "relações democráticas", procurando apontar para os trabalhadores que existe um canal livre de acesso e de comunicação com suas chefias e superiores. Na verdade, uma sinalização de que o empregado pode resolver, diretamente com a empresa, os seus problemas do cotidiano de trabalho. O objetivo é reduzir a resistência dos trabalhadores[31] e envolvê-los com os ideais e as metas da companhia.

---

[31] No mesmo boletim sindical, do dia 2 de agosto de 2007, o Sintratel/SP declara que "Foi julgada também a greve de 55 dias, em agosto de 2005, dos trabalhadores da Atento. A decisão do Tribunal garantiu estabilidade de 60 dias, garantia de salário e equiparação salarial, além de reajuste dos últimos dois anos, entre outros benefícios. É importante lembrar que a greve, realizada em agosto de 2005, foi marcada por pancadarias e arbitrariedades da Atento. Por isso, o resultado do julgamento faz justiça aos operadores da empresa". Fonte: <http://www.sintratel.com.br>, 2/8/2007.

De todo modo, questões centrais como o trabalho e suas condições (saúde física e mental, qualidade de vida, entre outros) quase não ocupam lugar nessa nova forma de organizar e trabalhar.

Em síntese, a ampla lista de desafios a serem transpostos pelas organizações de trabalhadores, em especial do setor de teleatendimento ou telemarketing, não apenas no Brasil, deve compreender os mecanismos de funcionamento das cadeias produtivas, de modo a poder, em torno deles, organizar os trabalhadores, negociando de forma global as suas condições de trabalho. Além disso, deve-se adaptar as lutas sindicais para agir num quadro de grande fragmentação das empresas. Nesse cenário, as ações dos trabalhadores que atuam nas CTAs têm assumido um caráter mais defensivo do que propositivo. De outro lado, há necessidade de se reorganizar, de descobrir os novos interlocutores, de atuar em ambiente adverso e com uma desigualdade nas relações de poder nunca antes enfrentadas, o que deve levar os trabalhadores do setor a repensar e a buscar novos métodos e técnicas de negociação na cadeia produtiva.

6

O DESENHO DO TRABALHO ASSALARIADO EM EMPRESAS FIDELIZADORAS DA INDÚSTRIA DE CALL CENTERS NO BRASIL

Arnaldo Mazzei Nogueira
Fabrício Cesar Bastos

Introdução

A expansão da indústria de *call centers* (que engloba as atividades de telesserviços, telemarketing, entre outras) no Brasil foi evidente durante as décadas de 1990 e 2000 e tudo indica que continuará crescendo. As estratégias empresariais estão marcadas pelo vetor crescimento do mercado tanto do lado da demanda como da oferta de bens e serviços.

Como se trata de uma indústria do segmento de serviços baseada na venda de bens ou serviços e no relacionamento com os consumidores e clientes (*selling and relationships*), o alinhamento entre as estratégias empresariais, as estratégias e práticas de recursos humanos e o desenho do trabalho seria hipoteticamente a chave para a performance do desempenho dado pela expansão contínua dessa indústria.

No entanto, pesquisas globais feitas no contexto dos serviços de telecomunicações dos Estados Unidos e dos serviços dos *call centers* no Reino Unido ora confirmaram, ora refutaram o alinhamento estratégico.

O objetivo principal deste artigo é verificar as relações entre as empresas que apontaram a estratégia empresarial de fidelização dos clientes como prioritária, as estratégias e práticas de recursos humanos e a remuneração do trabalho.

Problema de pesquisa e metodologia

O problema de pesquisa parte do pressuposto de que, ao serem investigadas no banco de dados da pesquisa global para o Brasil (GCC Brasil) apenas as empresas que adotam a estratégia empresarial de fidelização de clientes – entendendo estas como as companhias que hipoteticamente teriam cuidados especiais com os clientes/consumidores e por conseguinte, com os operadores/atendentes de *call centers* –, encontrar-se-ão práticas de recursos humanos mais alinhadas com a estratégia de comprometimento; e, no que se refere às condições de trabalho, maior autonomia, menor rotatividade e maior remuneração de acordo com o desempenho.

No campo das estratégias empresariais serão consultados apenas os dados agregados das empresas que responderam que têm como estratégia principal a fidelização de clientes em comparação com os dados globais da pesquisa GCC Brasil.

No que se refere às estratégias e práticas de recursos humanos, partimos da discussão na literatura internacional realizada pelos autores envolvidos na pesquisa global da indústria de *call centers* a respeito do alinhamento entre estratégias empresariais, estratégias e práticas de recursos humanos e desenho do trabalho ou condições de trabalho[1]. Da literatura nacional, utilizamos as indicações sobre estratégia de controle e estratégia de comprometimento[2] para avaliar as características e diferenças entre as empresas fidelizadoras e as demais companhias da pesquisa GCC Brasil.

E ainda para essa mesma amostra, no que se refere ao desenho do trabalho ou condições de trabalho, escolhemos as variáveis qualificação, autonomia no cargo e a definição da remuneração geral e por desempenho para avaliar se as diferenças entre as estratégias das empresas implicam em mudanças significativas nesses aspectos essenciais que definem as condições de emprego e trabalho.

Para tanto, será feita uma comparação entre esses dados específicos das empresas fidelizadoras e o geral da pesquisa GCC Brasil. Caso não haja esse alinhamento, a análise vai apontar outras hipóteses de estudo para explorar melhor os dados da pesquisa.

A saber, há uma imagem da indústria de *call centers* (em especial, telemarketing), qualquer que seja sua modalidade, como doente ou problemática do ponto de vista do trabalho e das pessoas. Isso porque ela apenas afirma a estratégia de controle em gestão de recursos humanos e as práticas tayloristas de organização do trabalho, além do alto índice de *turn-over* e de remunerar muito pouco a força de trabalho.

Do ponto de vista do procedimento metodológico, será adotado neste texto uma análise estatística descritiva dos dados médios levantados na pesquisa para mostrar suas evidências diretas. O banco de dados utilizado é o da pesquisa global da indústria de *call centers* realizada para o caso brasileiro em 2005. O universo total da pesquisa

---

[1] Cf. Rosemary Batt, "Managing Customer Services: Human Resource Practice, Quit Rates and Sales Growth", *Academy of Management Journal*. v. 45, n. 3, 2002, p. 587-97; Stephen Wood, David Holman e Christopher Stride, "Human Resource Management and Performance in UK Call Centres", *British Journal of Industrial Relations*, v. 44, n. 1, mar. 2006, p. 99-124.

[2] Cf. Lindolfo Galvão de Albuquerque, "Gestão estratégica de pessoas", em Maria Tereza Leme Fleury (org.), *As pessoas na organização* (São Paulo, Gente, 2002), p. 39.

é formado por 114 empresas e a amostra das companhias fidelizadoras totalizou 29. As conclusões indicadas terão assim um caráter provisório e indicativo para novas pesquisas que, utilizando outros métodos mais complexos, podem confirmar ou refutar as evidências apresentadas. A seguir, o artigo apresenta apontamentos teóricos e os dados da pesquisa na seguinte ordem: a estratégia empresarial – do crescimento à estratégia de fidelização dos clientes; políticas de recursos humanos e desenho do trabalho; políticas de RH e desenho do trabalho nas empresas fidelizadoras; e uma conclusão.

Estratégias empresariais: do crescimento à fidelização dos clientes

A noção mais geral de estratégia empresarial significa a ação básica estruturada e desenvolvida pela empresa para alcançar os objetivos idealizados para o futuro e um posicionamento favorável no contexto do mercado competitivo[3].

No quadrante de estratégias empresariais, existem as seguintes possibilidades: sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento. A indústria de *call centers* estaria classificada no eixo entre manutenção e crescimento. O que isso significa?

Em teoria, as empresas que ultrapassaram a sobrevivência e estão conseguindo se manter no mercado ainda são afetadas por muitas incertezas, custos iniciais altos, mas, em declínio, encontram ainda um mercado aberto sem muitas regras e as estratégias dependem do aproveitamento das oportunidades, incorporação de inovações, sendo o *timing* essencial.

As que se encontram no eixo do crescimento são caracterizadas por muita inovação tecnológica de processos e de marketing, pelo aumento das escalas do negócio, pela inclinação da demanda e abertura para mais segmentos, pelo aumento das vendas e dos serviços aproveitando a onda existente e, com isso, ocorre também a redução dos custos[4].

A indústria de *call centers*, de acordo com os dados globais da pesquisa, apresenta essas características. Um setor relativamente novo, uma vez que 96% deles foram criados após 1990. E, nos últimos dois anos, a maioria dessas empresas manteve e aumentou o volume de negócios (82%) e pretende contratar novos empregados (67%)[5].

A fidelização dos clientes pode ser considerada uma estratégia funcional da gestão de marketing para manter e garantir o crescimento e se preparar para novas etapas de desenvolvimento ou liderança no mercado. Implica também, após conquistar o cliente, toda uma ordenação técnica e gerencial voltada à manutenção do relacionamento com ele e sua otimização no sentido de agregar mais valores a partir da ampliação dos serviços ou produtos.

---

[3] Cf. Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira, *Estratégia empresarial & vantagem competitiva* (São Paulo, Atlas, 2001), p. 30.

[4] Michael Porter, *Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência* (Rio de Janeiro, Campus, 1986), p. 83-7.

[5] Cf. Moacir de Miranda Oliveira Júnior, Arnoldo José de Hoyos Guevara, Leonardo Nelmi Trevisan, Arnaldo José França Nogueira, Paulo Roberto Gião, Maria de Fátima Silva e Pedro Lucas de Resende Melo, *Relatório da indústria de call centers no Brasil 2005* (São Paulo, ABT/PUC-SP, 2006), p. 5 e 10.

De acordo com Philip Kotler[6], estima-se que o custo de atrair novos consumidores é cinco vezes maior que o de mantê-lo satisfeito. Assim, as empresas deveriam centrar-se nas atividades de pós-venda e não apenas na ênfase de pré-venda e venda. As empresas que reconhecem a importância de reter e satisfazer os clientes criam um relacionamento, buscando fidelizá-los. Além disso, os clientes já conquistados representam maior probabilidade de trazer lucros para o negócio que os em potencial; o custo de satisfação dos já existentes é menor que o da atração de novos; os consumidores podem perceber um valor maior em função do relacionamento; aqueles satisfeitos são mais propensos a indicar novos clientes, o que beneficia a empresa, pois reduz o custo de captação destes. Assim, o relacionamento com o cliente tem que ser cuidadoso e feito em alto nível para não gerar aborrecimento e ruídos no relacionamento. Isso vale tanto para as funções passivas – de recebimento de solicitações do cliente – como para as funções ativas – que implicam em adicionar valores através da venda e serviços.

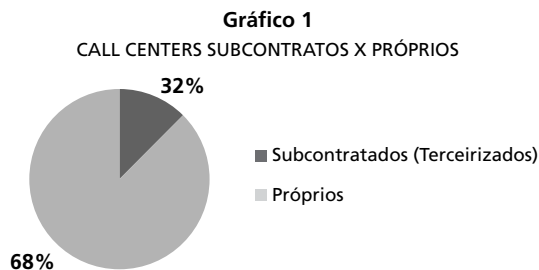
A estratégia empresarial de manutenção e crescimento combinada com a estratégia funcional de fidelização do cliente gera efeitos também combinados no contexto externo e interno das empresas. Externamente, o relacionamento com o cliente tende a se pautar por maior conteúdo, aceitação da diversidade e por isso requer maior tempo para as chamadas e menor controle sobre o operador. O objetivo é o retorno favorável à demanda do comprador – ou o retorno favorável do consumidor à demanda da empresa em ampliar seus negócios.

As empresas fidelizadoras da indústria de *call centers* no Brasil

No universo geral da pesquisa, os tipos de serviços prestados pelos *call centers* brasileiros são: a) vendas somente para clientes atuais e suporte técnico (8 casos); b) cobrança (10 casos); c) telemarketing (22 casos); d) serviços ao cliente apenas (22 casos); e e) serviço ao cliente e vendas (43 casos). As empresas fidelizadoras são encontradas preferencialmente nos serviços ou vendas e suporte técnico aos clientes existentes.

O gráfico 1 mostra as empresas fidelizadoras classificadas em *call centers* próprios e subcontratados ou terceirizados.

Gráfico 1

CALL CENTERS SUBCONTRATOS X PRÓPRIOS

FONTE: Relatório da Indústria de call centers no Brasil 2005.

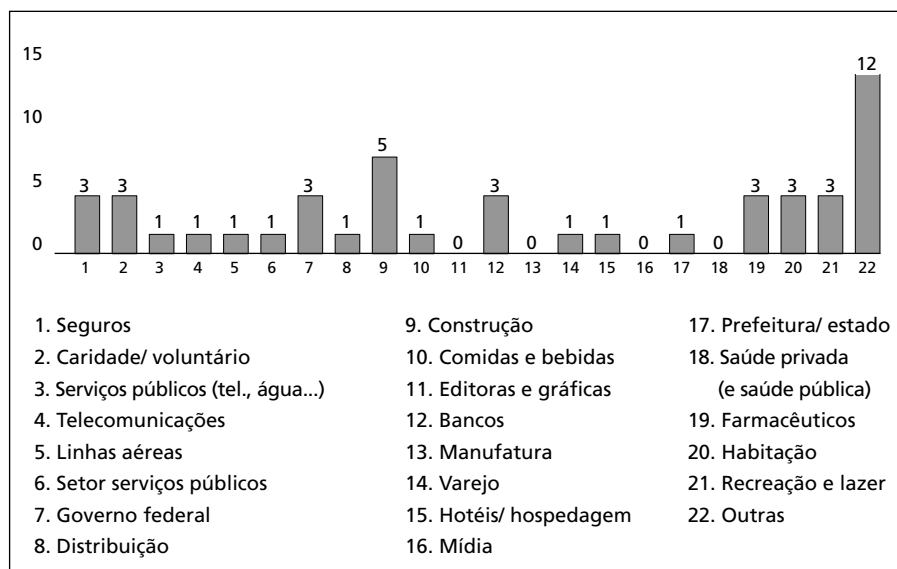
---

[6] Philip Kotler, *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle* (São Paulo, Atlas, 1998), p. 85.

O gráfico 1 indica que, do total das 29 empresas que fidelizam os clientes, apenas 32% (9) são terceirizadas ou subcontratadas enquanto 68% (19) são *call centers* próprios. Tais dados indicam que a maioria dessas empresas prefere não subcontratar os serviços e estabelecer um relacionamento mais direto com o cliente.

No gráfico 2, os dados mostram a pulverização dos serviços prestados pelas empresas fidelizadoras, próprias e terceirizadas.

Gráfico 2

SETORES DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

FONTE: Relatório da indústria de call centers no Brasil 2005.

Há uma concentração maior em prestação de serviços para empresas de linhas aéreas (5 casos), seguidas dos bancos, seguros, telecomunicações, comidas e bebidas, recreação e lazer, editoras e gráficas (3). Chama a atenção a quantidade assinalada de outras (12) áreas de prestação, o que mostra forte diversidade de serviços.

A seguir, o gráfico 3 exibe os tipos de chamadas: receptivas e ativas.

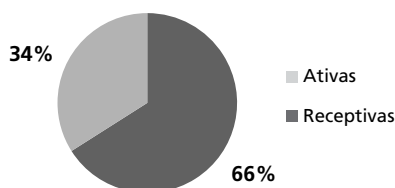
Gráfico 3

TIPOS DE CHAMADAS

34%

Ativas

Receptivas

66%

FONTE: Relatório da indústria de call centers no Brasil 2005.

No que se refere aos tipos de chamadas, receptivas ou ativas, as empresas fidelizadoras apresentam dados que indicam a predominância da recepção de chamadas dos clientes ou potenciais clientes (66%) em relação às chamadas ativas (34%). Isso pode indicar que uma maneira de conquistar novos e fidelizar clientes depende de uma resposta qualificada às demandas e dúvidas dos consumidores.

Políticas de recursos humanos e desenho do trabalho

O comportamento estratégico voltado ao cliente, hipoteticamente, tem efeito nas estratégias e práticas de recursos humanos – no sentido de ativar o vetor comprometimento acima do vetor controle. Além disso, provocaria um desenho do trabalho mais favorável – com maior autonomia e qualificação e também uma remuneração condizente com o desempenho e a lucratividade do setor. Os modelos de gestão e as estratégias empresariais definem os princípios da organização e os seus caminhos em geral. A administração estratégica de recursos humanos assume essas diretrizes ampliadas procurando relacionar o modelo mais apropriado para a empresa e também para as pessoas e os funcionários. As práticas de recursos humanos devem refletir esse posicionamento. Lindolfo Galvão de Albuquerque[7] relata a existência de dois métodos básicos de recursos humanos. São eles: estratégia de controle e estratégia de comprometimento. Na primeira, os funcionários são vistos como objetos ou números e, para desempenhar bem suas funções, devem ser mandados e controlados. Já na segunda, os funcionários são vistos como parceiros e colaboradores da empresa. O quadro a seguir ilustra melhor as diferenças entre esse dois tipos de estratégia.

O que nos mostra Albuquerque ao comparar os modelos de gestão de recursos humanos? No vetor estratégia de controle, no que se refere às políticas de recursos humanos, o ciclo da gestão de RH começa por uma contratação especializada e tem em comum a rigidez, a divisão do trabalho, a diferenciação salarial de acordo com a hierarquia e a estrutura de cargos e a individualização dos incentivos.

Quando se observa a questão da organização do trabalho (chamada de estrutura organizacional), há uma reprodução do modelo taylorista e clássico de gestão em quase todos os seus elementos.

Na esfera das relações de trabalho, o tom não poderia ser outro: divergências de interesses, ênfase no conflito econômico e baixa participação dos trabalhadores na decisão empresarial.

No vetor estratégia de comprometimento, os funcionários passam a ser parceiros no trabalho. Assim, as organizações investindo nesses empregados, seja por meio de treinamento, possibilitando oportunidades de desenvolvimento profissional, dentre outras, procuram elevar o desempenho destes e a tendência de obter melhores resultados empresariais é bastante grande.

[7] Lindolfo Galvão de Albuquerque, "Gestão estratégica de pessoas", cit., p. 39.

Quadro 1

Modelo	Estratégia de Controle	Estratégia de Comprometimento
Características distintivas		
Estrutura organizacional	**Altamente hierarquizada, separação “quem pensa” e “quem faz”**	**Redução de níveis hierárquicos e de chefias intermediárias, junção do fazer e do pensar – *empowerment***
Organização do trabalho	Trabalho muito especializado, gerando monotonia e frustrações	Trabalho enriquecido, gerando desafios
Realização do trabalho	Ênfase em controles explícitos do trabalho	Ênfase no controle implícito pelo grupo
Sistema de controle	Individual	Em grupo
Relações de trabalho		
Política de emprego	Foco no cargo, emprego a curto prazo	Foco no encarreiramento flexível, emprego a longo prazo
Nível de educação e formação requerido	Baixo, trabalho automatizado e especializado	Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia
Relações empregador – empregado	Independência	Interdependência, confiança mútua
Relações com sindicatos	Confronto baseado na divergência de interesses	Diálogo, busca de convergência de interesses
Participação dos empregados em decisões	Baixa, decisões tomadas de cima para baixo	Alta, decisões tomadas em grupo
Política de recursos humanos		
Contratação	Contrata para um cargo ou para um conjunto especializado de cargos	Contrata para uma carreira longa na empresa
Treinamento	Visa o aumento do desempenho na função atual	Visa preparar o empregado para futuras funções
Carreira	Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos	Carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras
Salarial	Focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles	Focada na posição da carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis
Incentivos	Uso de incentivos individuais	Foco nos incentivos grupais vinculados a resultados empresariais

FONTE: Lindolfo Galvão de Albuquerque, “Gestão estratégica de pessoas”, cit., p. 39.

Dave Ulrich[8] também comenta a respeito da importância de fomentar uma atmosfera que gere comprometimento nos funcionários. Ele afirma que, a partir do momento em que as organizações deixam de oferecer oportunidades de desenvolvimento de carreira ou até mesmo segurança no emprego, os trabalhadores questionam-se sobre sua contribuição e dedicação à empresa. Isso pode estar relacionado a índices de *turn-over*, absenteísmo, além de outros, impactando de forma negativa nos objetivos da empresa.

Depreende-se de Ulrich que as empresas devem manter atenção a esse aspecto, principalmente se têm em vista atrair e reter bons profissionais e estabelecer uma estratégia fidelizadora dos clientes no contexto do mercado competitivo.

Os desenhos possíveis do trabalho encontram uma contribuição importante no campo interdisciplinar dos estudos da organização do trabalho[9]. Recorre-se ao modelo de contingência para verificar as formas de organização do trabalho entre a racionalização de tarefas e cargos (administração científica/fordismo), o enriquecimento dos cargos e das tarefas (abordagem comportamental) e os grupos semiautônomos (abordagem sócio-técnica). A partir do confronto entre tecnologias utilizadas (não automatizadas, semiautomatizadas e automatizadas) e ambiente empresarial (quase estacionário e dinâmico), esperava-se que as formas de organização do trabalho evoluíssem do esquema taylorista para o enriquecimento de cargos e os grupos semiautônomos. No caso das indústrias brasileiras estudadas, a conclusão indicou haver uma predominância da rotinização independentemente da tecnologia e do ambiente. Isso significava que a componente do controle sobre o trabalho era mais importante que a produtividade. Nos segmentos de serviços estudados, a divisão do trabalho combinada com a padronização crescente abria espaço para a introdução das novas tecnologias microeletrônicas e da automatização dos processos.

Em estudo posterior, o contexto de mudanças globais e a introdução das novas tecnologias microeletrônicas implicaram alterações na organização do trabalho, tanto em serviços como na indústria. Isso impulsionou as mudanças no esquema de rotinização das empresas brasileiras em torno da racionalização da produção, introdução de novas formas de organização do trabalho e de modelos participativos[10].

O desenho do trabalho na indústria de serviços de *call centers* guarda uma relação com essa discussão, sendo que na pesquisa global realizada e em outros estudos há uma forte indicação da presença do controle e da racionalização das tarefas e do cargo.

Rosemary Batt[11] comenta a respeito de três modelos alternativos de produção, relacionados à aplicabilidade no setor de *call center*. O primeiro é o Modelo de Produção de Massa. O objetivo principal dele é maximizar o volume e reduzir os custos.

---

[8] Dave Ulrich, *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados* (São Paulo, Futura, 1998), p. 157.

[9] Cf. Afonso Fleury e Nilton Vargas, *Organização do trabalho: uma abordagem interdisciplinar* (São Paulo, Atlas, 1983).

[10] Cf. Afonso Fleury, “Organização do trabalho na indústria: recolocando a questão nos anos 80”, em Maria Tereza Leme Fleury e Rosa Maria Fischer (orgs.), *Processo e relações de trabalho no Brasil* (São Paulo, Atlas, 1985).

[11] Rosemary Batt, “Managing Customer Services”, cit.

Para atingir essa meta, as organizações usam uma combinação de mecanização e utilização do modelo taylorista, com o intuito de racionalizar a produção. No outro extremo, Batt discorre a respeito do Modelo de Serviço Profissional, cujo principal ponto é prover um serviço com qualidade. Para isso a tecnologia é utilizada como um complemento para os trabalhadores; a educação formal e as habilidades especiais dos empregados são bastante altas. Dessa forma, observa-se a diferença entre esses dois modelos: o primeiro prioriza as reduções dos custos, muitas vezes utilizando-se de mão de obra sem qualificação e, pagando assim, salários menores; no segundo modelo o aspecto mais importante é a qualidade oferecida pelo serviço prestado. E qualidade esta relacionada ao preparo dos trabalhadores que atuam no setor.

O terceiro modelo que Batt[12] comenta é um "híbrido" que está entre o Modelo de Produção de Massa e o Modelo de Serviço Profissional: o Modelo de Massa Customizado. Sua ideia central é competir em qualidade e customização, assim também como nos preços. Para esse modelo ser aplicado é necessário que as organizações adotem um certo grau de automação e processos de reengenharia, encontrados no Modelo de Produção de Massa, conjuntamente com um foco no serviço de qualidade e fidelização dos clientes, encontrados no Modelo de Serviço Profissional. Os três representam possibilidades diferentes para as empresas atuarem no mercado. O que determinará a utilização de um deles é o foco da organização.

Observando apenas as empresas fidelizadoras de clientes, era de se esperar a adoção de um sistema de organização do trabalho diverso do Modelo de Produção de Massa ou taylorista/fordista, aproximando-se, conforme Batt, do Modelo de Serviço Profissional ou, conforme Afonso Fleury e Nilton Vargas, de formas mais humanistas e sócio-técnicas. Ou ainda, algum esquema "toyotista" de organização do trabalho[13] baseado na flexibilidade, qualidade e desempenho. Essas formas favoreceriam o vetor da estratégia do comprometimento de recursos humanos, de acordo com o apresentado por Albuquerque. No entanto, tudo indica que o setor não apresenta de forma predominante os modos flexíveis e humanistas de organização do trabalho.

Políticas de recursos humanos e desenho do trabalho nas empresas fidelizadoras

O gráfico 4 indica que, para as empresas fidelizadoras, há uma maioria absoluta de funcionários, gerentes, supervisores e atendentes em tempo integral.

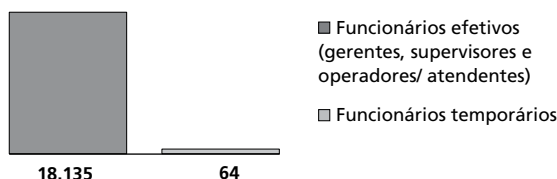
Apesar do universo pesquisado mostrar característica semelhante, há nesse dado uma indicação de que as empresas fidelizadoras devem pelo menos manter a maioria do pessoal disponível ou em tempo integral para a chamada receptiva ou ativa de clientes durante os turnos de trabalho.

Em tese, esse dado pode tanto favorecer a estratégia de controle como a estratégia de comprometimento.

---

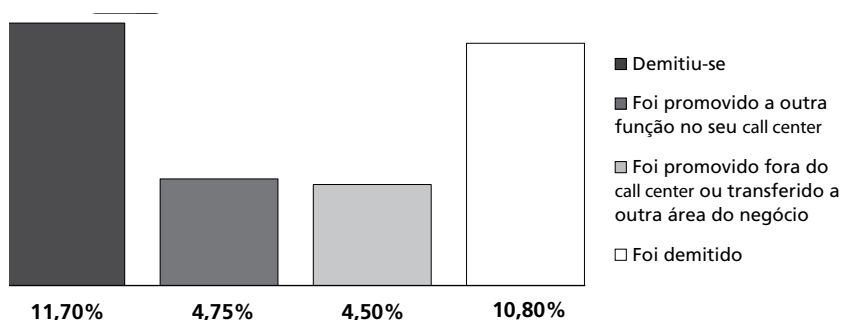
[12] Idem.

[13] Cf. Giovanni Alves, *Trabalho e mundialização do capital* (Marília, Práxis, 1999); Ricardo Antunes, *Adeus ao trabalho* (São Paulo, Cortez/Editora da Unicamp, 2003).

GRÁFICO 4
NÚMERO TOTAL DE FUNCIONÁRIOS (2005)

FONTE: revista Call Center (2005).

Há um aumento significativo da contratação de funcionários efetivos em 2005. De 18.135 empregados no início daquele ano, as empresas passaram para 24.171 no momento da pesquisa; o número de funcionários temporários, que era diminuto, caiu em quase 30%. Nessa amostra da pesquisa, o emprego formal predomina, o que indica cumprimento da legislação trabalhista nessas empresas.

No entanto, no gráfico 5, ao serem verificados os indicadores de *turn-over* geral ou índice de rotatividade (demissionários + demitidos), nota-se um patamar de 22,5%, segundo a informação obtida junto aos gerentes. Esse índice indica uma ligeira queda de seis pontos percentuais em relação ao universo geral da pesquisa.

GRÁFICO 5
TURN-OVER / PROMOÇÃO / DEMISSÃO

FONTE: revista Call Center (2005).

As empresas fidelizadoras tendem a diminuir a taxa de rotatividade, porém, não de forma acentuada, o que demonstra a permanência de um problema estrutural do setor, que é exatamente a alta rotatividade tanto de demissionários como de demitidos em um ano.

Em cerca de quatro anos, praticamente há a possibilidade de substituição total da mão de obra de uma empresa. Ainda, pode-se verificar um dado curioso, o índice de demissionários (11,7%) das empresas fidelizadoras apresentou-se ligeiramente mais elevado que o índice de demitidos (10,8%), invertendo o quadro geral da pesquisa que apresentou 13,4% e 15,7% respectivamente.

Os funcionários das empresas fidelizadoras promovidos interna ou externamente somam 9,25%, dado que indica proximidade com o quadro mais geral da pesquisa em torno de 9,4%.

No que se refere à política de seleção e recrutamento dos trabalhadores, nota-se, no gráfico 6, a predominância na contratação de operadores e atendentes com 2º grau completo, o que indicaria um nível médio de escolaridade da maioria e a necessidade de treinamento específico.

GRÁFICO 6
NÍVEL DE ESCOLARIDADE: OPERADORES / ATENDENTES

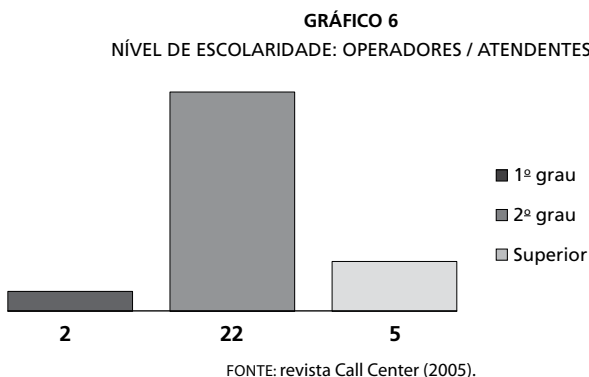
FONTE: revista Call Center (2005).

Para o caso dos gerentes e supervisores, a curva se altera completamente e a grande maioria das empresas fidelizadoras seleciona e recruta gerentes com nível superior (20 casos) e pós-gradução (7 casos), conforme se vê no gráfico 7**.**

GRÁFICO 7
NÍVEL DE ESCOLARIDADE: GERENTES

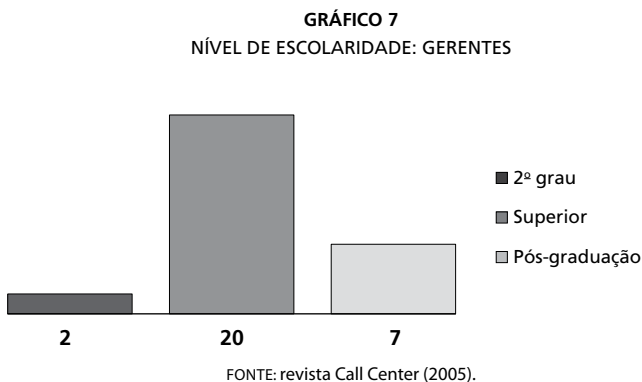
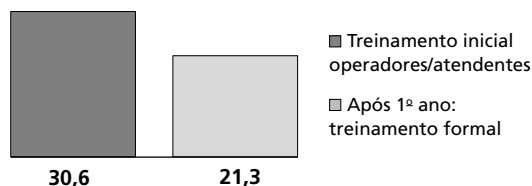
FONTE: revista Call Center (2005).

Com relação ao treinamento e desenvolvimento, as empresas fidelizadoras não alteram significativamente os dados médios e gerais da pesquisa, conforme mostra o gráfico 8.

GRÁFICO 8

TREINAMENTO – OPERADORES/ ATENDENTES (DIAS)

FONTE: revista Call Center (2005).

O treinamento inicial fica em torno de 30,6 dias ou 4,37 semanas e o aperfeiçoamento após um ano de trabalho fica em torno de 21,3 dias ou 3 semanas. No universo geral da pesquisa, o treinamento inicial está em torno de 4,4 semanas e aquele feito após um ano ou contínuo fica na média de 3,35 semanas.

Para efeito de análise, os dados mostrados até aqui das empresas fidelizadoras indicam a predominância do emprego formal, com alta rotatividade, escolaridade média para os operadores e alta para os gerentes e um período de treinamento relativamente elevado para os iniciantes e um reforço após o primeiro ano. Com isso, ainda não se tem condições de definir com precisão se a estratégia (que orienta as políticas de recursos humanos e os aspectos da organização do trabalho e relações de trabalho) está no vetor controle ou no vetor comprometimento. Há, por enquanto, uma indicação de um modelo híbrido ou contraditório que combina alta rotatividade do emprego formal com treinamento e escolaridade de média para superior.

A seguir, na tabela 1, podem ser observadas algumas ideias-chave a respeito da autonomia no cargo ou no posto de trabalho nas empresas fidelizadoras da indústria de *call centers* no Brasil. Os gerentes dessas empresas responderam o seguinte à pergunta: "Com que extensão seus operadores/atendentes tem autonomia sobre...":

TABELA 1

TOTAL DE EMPRESAS = 29

Eventos		Nenhuma	Pouca	Média	Muito	Intensamente
a)	As tarefas diárias?	[10]	[5]	[6]	[1]	[7]
b)	Os métodos e procedimentos que usam?	[10]	[6]	[5]	[4]	[4]
c)	A velocidade em que realizam o trabalho?	[0]	[5]	[13]	[9]	[2]
d)	O que dizem ao cliente?	[8]	[6]	[7]	[6]	[2]
e)	O design e uso de uma nova tecnologia?	[8]	[13]	[3]	[4]	[1]
f)	Agenda de seus horários de almoço e de paradas?	[16]	[4]	[4]	[2]	[3]
g)	Revisão de métodos de trabalho?	[11]	[6]	[9]	[7]	[2]
h)	Lidar com pedidos adicionais e problemas inesperados?	[3]	[8]	[9]	[7]	[2]
i)	Lidar com reclamações de clientes sem recorrer a um superior?	[8]	[3]	[7]	[6]	[4]

FONTE: Relatório da Indústria de call centers no Brasil 2005.

As colunas "intensamente" e "muito" revelariam o grau de autonomia em uma série de eventos, como explicitado nas perguntas acima. Não se pode afirmar que, para alguns eventos, não haja uma certa autonomia, por exemplo, o evento da letra "i": 10 empresas fidelizadoras indicaram haver autonomia para lidar com reclamações de clientes sem recorrer a um funcionário superior. No entanto, o que chama a atenção nesse aspecto é a maioria de respostas média, pouca e nenhuma (18 casos).

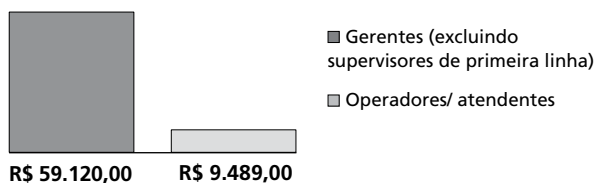
No caso da agenda dos seus horários de almoço e de paradas (letra "f") praticamente há pouquíssima autonomia dos trabalhadores. A maioria respondeu não haver nenhuma autonomia nesse aspecto (16 casos).

Outro evento que chama a atenção é a autonomia sobre "O que dizem ao cliente?" Autonomia entre muito (6 casos) e intensamente (apenas 2 casos) é bastante questionável para fidelizar os clientes. De outro lado, entre média (7 casos), pouca (6 casos) e nenhuma (8 casos) somam-se 21 casos que, diante de uma demanda ou desafio de um consumidor, não teriam autonomia para o encaminhamento do problema.

Assim, aparentemente e cotejando esses dados com o universo da pesquisa global, não há diferenças substantivas nas médias alcançadas das empresas. A análise mostrava autonomia baixa ou discreta dos funcionários em relação à maioria dos eventos mencionados.

Isso mostra a predominância de um sistema de organização do trabalho ainda bastante tradicional em convivência com pouquíssimas empresas fidelizadoras que indicam haver intensa autonomia em eventos do trabalho. Certamente, a produção em massa com alguma customização, como o apontado por Batt, é o modelo de tendência predominante mesmo nas empresas fidelizadoras.

A seguir, no gráfico 9, são verificados os dados sobre a remuneração. As empresas fidelizadoras apresentam, no nível gerencial, 59.120 reais por ano e, no nível operacional, uma média salarial de 9.489 reais anuais.

GRÁFICO 9
RENDIMENTO MÉDIO ANUAL TOTAL

FONTE: revista Call Center (2005).

Em relação ao universo geral da pesquisa, pode ser afirmado que existe uma elevação dos salários dos operadores e atendentes em quase 26% em relação aos terceirizados e uma redução em 35,8% da média máxima de salários anual dos *call centers* próprios. Em relação à média geral há uma ligeira redução das remunerações das empresas fidelizadoras. No caso dos gerentes, há uma elevação em relação à média geral dos vencimentos em aproximadamente 11,7 %.

Esse quadro indica que, nas empresas fidelizadoras, apenas os gerentes tiveram um aumento relativo de salários em relação à média geral. No caso dos operadores/atendentes, o mesmo não foi observado.

Os gráficos 10 e 11 a seguir mostram o impacto do desempenho individual e por equipe na remuneração. A performance por comissionamento individual é de 2,1% para os operadores/atendentes e 14,75% para os gerentes. Isso mostra que o resultado individual do trabalho do atendente não é transferido diretamente para a renda do salário, enquanto o do gerente tem valor significativo de um sexto do salário.

O fator desempenho da equipe na definição da remuneração, de acordo com o gráfico 11, mostra que as empresas fidelizadoras pagam 5,5% de comissionamento por equipes no total dos salários dos operadores e 13,72% para os gerentes.

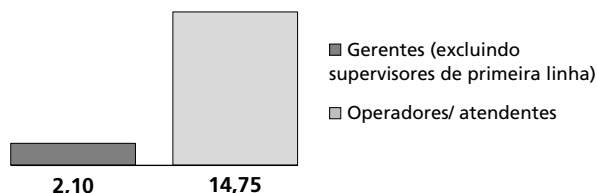
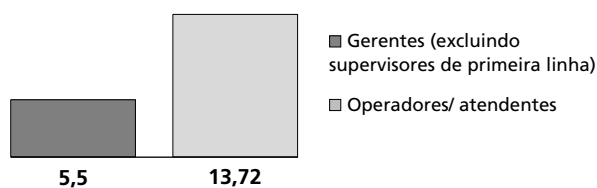
GRÁFICO 10
REMUNERAÇÃO BASEADA EM COMISSÃO INDIVIDUAL (%)

FONTE: Relatório da Indústria de call centers no Brasil 2005.

GRÁFICO 11
REMUNERAÇÃO BASEADA EM DESEMPENHO DA EQUIPE (%)

FONTE: Relatório da Indústria de call centers no Brasil 2005.

Na verdade, esses dados mostram um outro problema, pois quase 90% das empresas fidelizadoras adotam a prática da avaliação por desempenho, mas ela não atinge significativamente o rendimento dos salários dos operadores/atendentes, ao contrário dos gerentes, os quais têm na remuneração uma diferença significativa de 13% a 15%, conforme a performance. Pensando melhor, o desempenho do gerente ou do supervisor depende do de todos os empregados. Isso indica a existência de uma avaliação de cima para baixo visando apenas o controle do trabalho.

Conclusão

Considerando as relações entre estratégia empresarial de fidelização de clientes, práticas de RH mais alinhadas com a estratégia de comprometimento e um desenho do trabalho mais favorável à autonomia e à remuneração por desempenho e competência, verificou-se que essas relações não encontraram um contexto favorável na indústria de *call centers* e nem nas empresas fidelizadoras. Para o caso dos gerentes que foram os principais respondentes da pesquisa, há diferenças significativas em relação aos operadores/atendentes. Mas não são os gerentes que fidelizam ou atendem diretamente os clientes. Esse quadro coloca um desafio para a mudança das estratégias de controle para as estratégias de comprometimento nas empresas de *call centers* em geral, na medida em que, observando apenas as empresas fidelizadoras, esse diferencial não ocorre de forma significativa. Mais do que isso, o principal desafio é garantir um desenho do trabalho que favoreça melhores condições de serviço, maior autonomia e remuneração de modo a priorizar o lado social e humano juntamente com o crescimento do setor. Recomenda-se aqui ampliar as pesquisas já realizadas nessa linha por Claudia Mazzei Nogueira[14] e Selma Venco[15], que analisam as opiniões diretas dos operadores/atendentes sobre as estratégias, práticas de RH e desenho e condições de trabalho e que poderão ser muito reveladoras da outra face do teletrabalho ou do outro lado – social e humano – do crescimento do setor.

A indústria de *call centers* ou de telesserviços infelizmente se alinha à precarização do trabalho no século XXI não tanto pelo trabalho atípico[16] característico da informalidade, trabalho temporário e parcial e trabalho por conta própria e autônomo; e nem apenas a terceirização é a principal responsável pelo quadro predominante de uma estratégia de controle, racionalização e exploração do trabalho.

O conjunto da indústria ou do sistema apresenta características que parecem repor no século XXI aspectos essenciais do controle, da padronização e da racionalização do trabalho que foram responsáveis pelo trabalho sem significado ou de "robôs alegres" de Wright Mills[17], pelo trabalho "em migalhas" de Friedmann[18] e pela degradação do trabalho de Braverman[19] no século XX. A vingança de Braverman parece encontrar sentido, conforme Braga discute[20].

---

14 Claudia Mazzei Nogueira, *O trabalho duplicado* (São Paulo, Expressão Popular, 2006).

15 Selma Venco, *As engrenagens do telemarketing* (Tese de Doutorado, Campinas, Unicamp, 2006).

16 Cf. Luciano Vasapollo, *O trabalho atípico e a precariedade* (São Paulo, Expressão Popular, 2005); Arnaldo Mazzei Nogueira e Sílvio Roberto Stefano, *O trabalho atípico no Brasil* (Salvador, Anpad, 2006).

17 Charles Wright Mills, *A nova classe média (white collar)* (Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 1976).

18 Georges Friedmann, *O trabalho em migalhas* (São Paulo, Perspectiva, 1983).

19 Harry Braverman, *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX* (Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 1981).

20 Ruy Braga, "A vingança de Braverman ou a outra face do trabalho informacional", *Outubro*, São Paulo, n. 15, 2007.

Quer dizer, enquanto o mundo do capital global e dos negócios em serviços avançam nos países ditos emergentes e se expandem, as relações sociais de trabalho retrocedem, dificultando a luta futura por um trabalho cheio de sentido e livre da miséria[21].

Finalmente, este artigo é mais uma contribuição para esse debate e chama a atenção para a seguinte questão: nem as atividades de serviços ditas fidelizadoras de clientes estão imunes à degradação do trabalho.

[21] Ricardo Antunes, *Os sentidos do trabalho* (São Paulo, Boitempo, 1999); idem (org.), *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil* (São Paulo, Boitempo, 2007).

7

CENTRAIS DE TELEATIVIDADES: O SURGIMENTO DOS COLARINHOS FURTA-CORES?

Selma Venco

Temos o direito a reivindicar a igualdade sempre que a diferença nos inferioriza e temos o direito de reivindicar a diferença sempre que a igualdade nos descaracteriza.

Boaventura de Sousa Santos

Introdução

As últimas décadas foram marcadas por forte reorganização da economia e da produção. Isso levou o Brasil a vivenciar a mais grave crise de emprego de sua história[1].

No final dos anos 1990, em um contexto marcado pela implantação de políticas neoliberais, ocorreu a privatização das telecomunicações no Brasil[2]. Nesse processo, foram criadas as operadoras de telefonia, acompanhadas da popularização e consequente expansão do acesso às linhas telefônicas em todo o país, com sensível redução de seu preço para aquisição e ampliação da rede de atendimento. Esse salto de proporções eminentemente quantitativas não se traduziu, no entanto, em serviços

---

[1] Márcio Pochmann, "Desempregados do Brasil", em Ricardo Antunes (org.), *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil* (São Paulo, Boitempo, 2006).

[2] Observe-se, por exemplo, que a Telesp foi privatizada em 1998, momento de crescimento dos *call centers* na capital paulista. Sobre a cadeia produtiva no setor das telecomunicações, ver Sirlei Marcia de Oliveira, *Reestruturação das telecomunicações no Brasil: uma (re)visão das estratégias de gestão da produção e das relações de trabalho na cadeia produtiva (estudo de caso da telefonia fixa em São Paulo – 1990–2003)* (Tese de Doutorado, São Paulo, FFLCH/USP, 2004).

de qualidade nem tampouco em redução das tarifas telefônicas – estas, ao contrário, sofrem frequentes elevações. Essas companhias desmembram seus serviços em outras empresas no interior da cadeia produtiva, na qual se insere o teleatendimento[3].

No impulso do desenvolvimento das telecomunicações, criaram-se outras empresas, que oferecem serviços como novas formas de venda ou atendimento aos clientes: são as Centrais de Teleatividades (CTAs), também denominadas de telemarketing ou *call centers*, que passam a prestar serviços antes realizados pelas empresas contratantes e valendo-se de uma forte tendência de terceirização de serviços na economia.

O objetivo deste artigo é analisar as relações de trabalho expressas nesse tipo de ocupação, com vistas a discutir a constituição de um novo proletariado não operário.

As primeiras centrais surgiram, nos anos 1960, como simples escritórios de recebimento de reclamações, cujos trabalhadores possuíam limitada quantidade de informações para exercer sua atividade. Na década de 1990, apoiadas por uma tecnologia mais avançada, as Centrais de Teleatividades mudaram sua vocação para tornarem-se, para muitas empresas, verdadeiros núcleos de comunicações e de serviços de verificação de satisfação, de "fidelização" do cliente, de conquista de novos consumidores e de racionalização do fluxo telefônico. Atualmente, elas associam as antigas técnicas de distribuição de chamadas[4] – mas, distribuindo-as a vários pontos geográficos – a robustos sistemas de informação e núcleos de comercialização, negociação e venda.

Estudos recentes classificam a expansão do setor como um fenômeno global[5]. Comparando países como Estados Unidos, Alemanha, França e Reino Unido, o Brasil apresenta o menor número de Centrais de Teleatividades, representando pouco menos de 4% do total das norte-americanas. Não obstante, as empresas no Brasil são as que apresentam o maior número de teleoperadores por local de trabalho: são, em média, 1103 por corporação, contra 289 nos EUA e 172 na Alemanha, a qual tem índices próximos a 300, quando se considera especificamente as empresas terceirizadas[6].

A despeito da disparidade dos números entre esses países, todos vivenciaram uma expansão significativa dessa atividade econômica. O Reino Unido registrou, em dez anos, um crescimento da ordem de 250% e a Alemanha de 100%, em sete anos. Pode-se afirmar que há, nitidamente, uma curva ascendente na geração de empregos nesse segmento: trabalham nele 2,5% da população ocupada na Europa e 3% na dos

---

[3] Idem.

[4] Para conhecer o sistema de distribuição automática de chamadas entre os operadores, ver Selma Venco, *Telemarketing nos bancos: o emprego que desemprega* (Campinas, Editora da Unicamp, 2003).

[5] Noémi Dessus, *Les employés des centres d'appels ou la flexibilité sous toutes ses formes* (Paris, Ministère de la Jeunesse, de l'Éducation National et de la Recherche, 2002); Noël Lechat e Jean-Claude Delaunay, *Les centres d'appels: un secteur en clair-obscur* (Paris, L'Harmattan, 2003).

[6] Moacir de Miranda Oliveira Júnior, Arnoldo José de Hoyos Guevara, Leonardo Nelmi Trevisan, Arnaldo José França Nogueira, Paulo Roberto Gião, Maria de Fátima Silva e Pedro Lucas de Resende Melo, *Relatório da indústria de call centers no Brasil 2005* (São Paulo, ABT/PUC-SP, 2006).

EUA. O Brasil, por sua vez, estimava alcançar, até o final de 2007, praticamente 2% da população economicamente ativa com escolaridade equivalente ao ensino superior incompleto. Se há a observância da curva ascendente na criação de empregos em uma sociedade marcada pelo desemprego, deve-se, contudo, observar um movimento descendente concernente às condições de trabalho e sua respectiva degradação.

Discutindo a precarização do trabalho, o sociólogo italiano Luciano Vasapollo[7] contesta a formulação de Jeremy Rifkin acerca do fim do trabalho, pautando-se na ideia de que os empregos não deixaram de ser criados, mas o foram em bases fragilizadas em termos de direitos sociais. Nessa perspectiva, indaga se a crise do desemprego poderá ser solucionada pela criação de empregos precários, constatando que a atual fase da globalização atende apenas aos interesses da financeirização da economia, ficando ao largo de processos que porventura garantam aos trabalhadores avanços nas condições de trabalho e de vida. Vivenciamos, segundo ele, uma nova fase na história do capitalismo, cunhada pelo autor como a "modernidade do capitalismo selvagem"[8].

A organização do trabalho nas Centrais de Teleatividades

Grande parte da literatura francesa[9] e brasileira[10] aponta a presença do taylorismo na organização desse trabalho.

É possível sistematizar os diversos estudos, considerando que a presença do taylorismo no teleatendimento associa aspectos de caráter quantitativo e qualitativo. Trata-se de uma organização do trabalho pautada na prescrição dos procedimentos, a qual é acompanhada de forte controle dos teleoperadores – propiciado por inovações tecnológicas e exercido por diversos agentes que atuam direta e indiretamente na produção.

Do lado da tecnologia que permite o registro de todas as ações nas posições de atendimento (PAs), das pausas para lanche, toalete, da quantidade de ligações feitas ou atendidas, do número das que obtiveram resultado favorável à empresa, assim

---

[7] Luciano Vasapollo, *O trabalho atípico e a precariedade* (São Paulo, Expressão Popular, 2005).

[8] Ibidem, p. 20.

[9] Marie Buscatto, "Les centres d'appels, usines modernes? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique", *Sociologie du Travail*, Paris, v. 44, n. 1, jan.-mar. 2002, p. 99-117; Olivier Cousin, "Les ambivalences du travail: les salariés peu qualifiés dans les centres d'appels", *Sociologie du Travail*, Paris, v. 44, n. 4, out.-dez. 2002, p. 499-520; Chantal Cossalter, "Les plateaux téléphoniques dans les banques et les assurances: continuité et rupture dans la dynamique d'organisation", *Réseaux*, Paris, n. 114, 2002, p. 23-50; Noël Lechat e Jean-Claude Delaunay, *Les centres d'appels*, cit.; Chantal Cossalter e Selma Venco, "Les plateaux téléphoniques dans les banques en France et au Brésil", *Revue Travail et Emploi*, Paris, jan.-fev. 2006; José Ángel Calderón, "Repensar la cuestión de la resistencia en el trabajo, o buscando al trabajador perdido: un estudio de caso en el sector del telemarketing", *Sociología del Trabajo*, Nueva Época, n. 56, 2006, p. 33-73.

[10] Selma Venco, *Telemarketing nos bancos*, cit.; idem, *Tempos moderníssimos nas engrenagens do telemarketing* (Tese de Doutorado, Campinas, FE/Unicamp, 2006); Ruy Braga, "Uma sociologia da condição proletária contemporânea", *Tempo Social*, São Paulo, v. 18, n. 1, 2006, p. 133-52; Airton Marinho da Silva, *A regulamentação das condições de trabalho no setor de teleatendimento no Brasil: necessidades e desafios* (Dissertação de Mestrado, Belo Horizonte, Faculdade de Medicina /UFMG, 2004).

como as estatísticas relativas às principais razões de recusa das propostas, do tempo de atendimento para cada ligação, o aviso de tempo de atendimento excedido, tais utilizações variando ligeiramente entre as empresas. Tal procedimento levou Renato Di Ruzza[11] a classificar essa organização do trabalho de hipertaylorismo, posto que permite um controle sobre os teleoperadores em "tempo real". Conforme Airton Marinho da Silva:

> As pressões do tempo são explícitas: as telas dos computadores apresentam sistema de aferição, em tempo real, codificado por cores, para os tempos de atendimento. Um dos setores adota a seguinte forma: azul, menos de 20 segundos; amarela, de 20 a 25 segundos; vermelha, acima de 25 segundos.[12]

Do lado dos agentes, os supervisores – cujas possibilidades de escuta, vão da escuta simultânea, sem o conhecimento do teleoperador, ao uso das gravações e do acompanhamento do tempo de atendimento – fazem pressão para intensificar o trabalho e para perseguir o *script*, caracterizado por falas padronizadas que visam maior objetividade na comunicação. Esses gerentes, posteriormente, exercerão uma outra etapa de sua função, que consiste na recuperação das gravações, as quais são empregadas em, ao menos, duas estratégias. Por um lado, indicam as falhas no atendimento, outras possibilidades de abordagem e argumentação, o uso correto do *script* de forma mais acurada, incorporando maior objetividade à fala, com consequente redução de tempo de atendimento e assumem, assim, um caráter definido pelo empresariado como "formativo". De outro lado, a gravação é utilizada pelo supervisor, concomitantemente, no sentido de advertir sobre a possibilidade de justificar a demissão por "justa causa", alegando supostos tratamentos desrespeitosos e, assumem, então, um caráter que se pode definir como "intimidativo". Dessa forma, tornam-se instrumentos que alimentam a rotatividade do setor, favorecendo permanentemente a emergência da *melhor* equipe e a obtenção de maior produtividade – ao mesmo tempo que exime a empresa de custos com benefícios sociais inerentes ao trabalho formal, tais como o pagamento de 40% do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), parcelas de férias e 13º salário. Tal prática fere a letra da lei no Brasil e, sobretudo, se vale da inexperiência e/ou desconhecimento por parte dos jovens trabalhadores sobre seus reais direitos e eles, temendo represálias que imaginam marcarão suas vidas profissionais futuramente, se antecipam e se demitem.

Se supervisor e tecnologia podem ser considerados como elementos internos da empresa, há ainda outros, contudo, externos a elas. No caso das companhias pesquisadas, por serem caracterizadamente terceirizadoras de serviços, observa-se também a presença da contratante no controle dos trabalhadores. Em uma delas há um espaço especial destinado às contratantes, aparelhados com fones de monitoração, que possibilitam interferir nos atendimentos, a par da interferência dos supervisores, exigindo

---

[11] Renato Di Ruzza, "La prescription du travail dans les centres d'appels téléphoniques", *Revue de l'IRES*, Paris, Institut de Recherches Economiques et Sociales, n. 43, 2003, p. 126.

[12] Airton Marinho da Silva, *A regulamentação das condições de trabalho no setor de teleatendimento no Brasil*, cit., p. 25.

do teleoperador atenção redobrada e realização de multitarefas, a saber: digitação de dados, atendimento ao supervisor, escuta, resposta e argumentação ao cliente e, ainda, atenção à empresa contratante. Na outra companhia analisada, há a disponibilização de todos os relatórios de produtividade para os clientes pela internet, o que lhes faculta consultas aos índices de vendas do seu produto a qualquer hora do dia, de qualquer lugar. Todavia, há também uma inovação de maior impacto e fator de destaque para a competitividade da empresa: a monitoração *on-line*, que permite ao cliente externo (empresa contratante) ouvir de qualquer parte do mundo os últimos cinquenta contatos realizados por tipo de operação, segmentados por *status* – ligações que efetuaram vendas, ligações em que os clientes declararam já possuir o produto oferecido, por exemplo, outro cartão de crédito e, também, aquelas em que eles se recusaram a conversar. De acordo com a empresa, essa tecnologia não está disponível em países desenvolvidos – caracteriza-se, assim, o Brasil como pioneiro em procedimentos técnicos para *call center*.

Há, portanto, uma verdadeira "ilha de monitoração" que é, segundo um dos gerentes de produção entrevistado: a "menina dos olhos" da empresa. Por meio dela capta-se o funcionamento de todas as áreas, fazendo-se diagnósticos acerca dos aspectos positivos e negativos de cada campanha, indicando-se as necessidades de desenvolvimento da operação e subsidiando-se as ações voltadas para o treinamento de pessoal. Apesar da expressão, "menina dos olhos", usada referir-se a um departamento da preferência das gerências, ela pode ser entendida como "os próprios olhos" da empresa. São as monitorações que permitem um controle imediato das ações dos trabalhadores, com um refinamento do *panóptico eletrônico*[13], que antes "limitava-se" à gravação e à escuta, com interferências pontuais e hoje é compartilhado por supervisores, auditores e clientes externos. De acordo com Grégoire Philonenko e Véronique Guienne, "O princípio panóptico de Michel Foucault foi fundado sobre a descontinuidade na ação e a continuidade do efeito. A vigilância moderna é contínua na ação, como um contramestre interiorizado e severo"[14].

Em função da observação constante, é possível avançar nessa conceituação designando-o como um *panóptico eletrônico público*, contínuo e adaptável, que se aproxima da ideia orwelliana, posto que o teleoperador é um ser permanentemente observado e ocasionalmente corrigido ou reorientado, remodelado *just in time* não apenas por sua chefia imediata, mas também pelas empresas contratantes.

Por fim, complementando a série de agentes e elementos constituintes de pressão

---

[13] "O panóptico funciona como uma espécie de laboratório de poder. Graças a seus mecanismos de observação, ganha em eficácia e em capacidade de penetração no comportamento dos homens. [...] O esquema panóptico é um intensificador para qualquer aparelho de poder: assegura sua economia (material, pessoal, temporal); assegura sua eficácia por seu caráter preventivo, seu funcionamento contínuo e seus mecanismos automáticos. É uma maneira de obter poder numa quantidade até então sem igual, um grande e novo instrumento de governo", Michel Foucault, *Vigiar e punir: nascimento da prisão* (Petrópolis, Vozes, 1977), p. 180. Sobre isso ver Selma Venco, *Telemarketing nos bancos*, cit., p. 72.

[14] Grégoire Philonenko e Véronique Guienne, *Au carrefour de l'exploitation* (Paris, Desclée de Brouwer, 1997), p. 132.

e controle sobre os teleoperadores, encontram-se, também, os próprios *clientes e/ou usuários*, os quais, ausentes na organização do trabalho industrial, assumem papel de destaque no setor de serviços. Conforme Di Ruzza, "Com as Centrais de Teleatividades, o cliente se torna, se não o rei, ao menos um tipo raro e precioso, elemento central em torno do qual a empresa se reposiciona sem parar no campo concorrencial"[15].

Marie-Ann Dujarier aborda a construção social da imagem do "cliente-rei". O rei é concebido como uma figura política, cujo poder conta com a legitimidade divina e com direito a ordenar, como bem lhe convier:

> Ele pode transformar seus desejos em ordens e em desordem. Ele tem o poder de julgar os homens e de lhes castigar. Sobretudo o "cliente-rei" tem sempre razão, mesmo que ele não seja razoável, seja contraditório e até mesmo injusto. Em uma sentença: o rei é aquele que escapa às regras do direito comum, ou seja, às regras aplicáveis a todos sem distinção nem privilégio.[16]

É nessa perspectiva que, de forma geral, os clientes são, também, agentes ativos no exercício da pressão e em termos da intensificação do trabalho. Todos os teleoperadores entrevistados mencionam dificuldades com os clientes, pois, para eles, o trabalho realizado a distância – por telefone – enseja tratamentos desrespeitosos. Baseando-se em Dujarier, é possível afirmar que o cliente assume seu posto hierárquico, vendo-se no direito de tratar os teleoperadores como serviçais. Os momentos de pausa são, para os entrevistados, momentos de alívio da tensão causada pelos maus-tratos, chegando comumente a se expressar em choro.

A pressão pela persecução dos *scripts* e do atendimento aos clientes em tempo reduzido é combinada com a tentativa de cumprimento das metas, as quais variam, se não mensalmente, muitas vezes, semanalmente. Segundo os entrevistados, a elevação constante das metas e a certeza da impossibilidade de cumpri-las acarreta tanto diferentes níveis de tensão quanto a individualização do fracasso. Eles vivenciam, de fato, uma injunção paradoxal[17]: uma ordem frequentemente impossível de ser obedecida. Os estímulos para o alcance das metas sugerem certa inspiração skinneriana[18], na medida em que os supervisores contemplam os teleoperadores após a efetivação de uma venda com, por exemplo, um bombom, uma caneta etc., ou seja, um "reforço positivo" para que mantenham a disposição para ultrapassar os limites propostos.

Tais características, ligadas a uma organização do trabalho marcada por um neotaylorismo, levaram alguns autores a indagar se as Centrais de Teleatividades

---

15 Renato Di Ruzza, "La prescription du travail dans les centres d'appels téléphoniques", cit., p. 121.

16 Marie-Ann Dujarier, "Personnalisation vs standardisation: le consommateur mis au travail d'organisation", em Salvatore Maugeri (org.), *Au nom du client: management néo-liberal et dispositifs de gestion* (Paris, L'Harmattan, 2006), p. 70.

17 Chantal Cossalter e Selma Venco, "Les plateaux téléphoniques dans les banques en France et au Brésil", cit.; Cinara Lerrer Rosenfield, "Construção da identidade no trabalho em call centers: a identidade provisória", V Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, Montevidéu, 2007.

18 Burrhus Frederic Skinner, *Sobre o behaviorismo* (São Paulo, Cultrix, 1995).

seriam as novas fábricas do século XXI[19]. Ou, como Phil Taylor e Peter Bain, pesquisadores do Reino Unido, que constataram que o trabalho desenvolvido nas CTAs é a "taylorização do trabalho dos colarinhos-brancos"[20] descrito por Charles Wright Mills.

Danièle Linhart constata, a partir da perspectiva de diversos autores que analisam diferentes setores da economia, que:

> a filosofia do *the one best way* jamais esteve tão bem de saúde. Aqueles que concluem que entramos na era do pós-taylorismo, que o campo de intervenção e de autonomia dos que executam as tarefas ampliou-se consideravelmente e que demos um salto qualitativo, continuaram em um primeiro patamar, que não considera a totalidade das questões em jogo.[21]

De fato, Linhart ressalta como há um crescente movimento na organização do trabalho para tentar apropriar-se da subjetividade dos funcionários, assemelhando-se "muito mais a um esforço de racionalização e de prescrição da subjetividade coletiva e individual dos assalariados, do que uma renúncia aos princípios fundamentais do taylorismo"[22]. José Ángel Calderon aponta que os aspectos ligados ao taylorismo nas Centrais de Teleatividades vinculam-se mais diretamente aos aspectos quantitativos da atividade e que os teleoperadores devem implicar sua subjetividade no trabalho. Segundo esse autor, a análise do trabalho nas CTAs possibilitou afirmar que jamais na "história da racionalização do trabalho, o 'fator humano' ocupou um lugar tão decisivo para assegurar a valorização do capital"[23]. Não obstante, cabe complementar que está presente no taylorismo um certo estímulo ao pensar operacional[24], no sentido de sugerir atos e atitudes que aprimorem o trabalho, "conferindo honra ao trabalhador por sua ideia e sendo-lhe pago um prêmio como recompensa"[25]. No caso das centrais hoje, o "pensar operacional" é aspecto de avaliação permanente e a recompensa mencionada por Frederick Taylor não mais lhes é oferecida, se não pela manutenção do emprego.

Reconhece-se aqui a importância de analisar as especificidades de um setor que ainda carece de análises contínuas, dada sua própria natureza de renovação permanente

[19] Marie Buscatto, "Les centres d'appels, usines modernes?", cit.; Olivier Cousin, "Les ambivalences du travail", cit.; Peter Bain e Phil Taylor, "Entrapped by the 'Electronic Panopticon'? Worker Resistance in the Call Centre", *New Technology, Work and Employment*, Londres, Blackwell Publishers, v. 15, n. 1, 2000; Renato Di Ruzza, "La prescription du travail dans les centres d'appels téléphoniques", cit. Sobre isso, ver também Selma Venco, *Tempos moderníssimos nas engrenagens do telemarketing*, cit.; e idem, "O consumidor nas teias do telemarketing", em Ladislau Dowbor e Ricardo Mendes Antas Jr. (orgs.), *Desafios do consumo* (São Paulo, Vozes, 2007).

[20] Peter Bain e Phil Taylor, "Entrapped by the 'Electronic Panopticon'?", cit., p. 138.

[21] Danièle Linhart, *A desmedida do capital* (São Paulo, Boitempo, 2007), p. 117.

[22] Idem.

[23] José Ángel Calderón, "Repensar la cuestión de la resistencia en el trabajo, o buscando al trabajador perdido", cit., p. 31.

[24] Roberto Heloani, *Gestão e organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho* (São Paulo, Atlas, 2003), p. 27.

[25] Frederick Taylor, *Princípios de administração científica* (São Paulo, Atlas, 1985), p. 116.

proporcionada pelo avanço constante da telemática. No entanto, faz-se necessário apontar as novas formas de apropriação de antigas concepções da organização do trabalho, observando-se a presença de um taylorismo "customizado", refinado pela tecnologia e por novas formas de gestão da força de trabalho e de pressão face à crise de emprego, especialmente para jovens, no Brasil.

Quem são os teleoperadores?

É imperativo identificar as características socioeconômicas dos trabalhadores nesse setor para, de um lado, arrolar as razões pelas quais a categoria é eminentemente feminina, discutindo as chamadas "características de gênero", que recriam a sujeição às relações de trabalho precárias; e, de outro, reunir elementos que respondam se estará em curso a constituição de um novo proletariado não operário.

As pesquisas sobre as relações de gênero têm mostrado uma situação comum às mulheres trabalhadoras, independentemente de o setor da economia ser ou não vinculado ao contexto sociocultural e econômico analisado. Conforme concepção de Danièle Kergoat[26], as relações sociais de sexo estabelecem nexos com as relações sociais, à medida que ambas são permeadas por contradições, desafios e antagonismos. Compreendendo-as como construções sociais e não como "destinos biológicos", a autora indica que a sociedade instaura patamares de poder e dominação, legando o espaço produtivo aos homens e o reprodutivo às mulheres. Nesse sentido, estabelece segregações e valorações que acabam por determinar um valor para o trabalho masculino diferente ao das mulheres, não só no que concerne à remuneração, mas também quanto ao reconhecimento social da tarefa e da profissão[27].

Tais aspectos também se verificaram na presente pesquisa. A partir das entrevistas, observou-se que a hierarquização entre homens e mulheres no mundo do trabalho está arraigada mesmo entre as funcionárias, revelando posições marcadas por certo conformismo quanto a uma sociedade que privilegia o homem no trabalho produtivo. As colocações pessoais acerca das oportunidades de inserção no mercado de trabalho e das razões da constituição de uma ocupação feminina no teleatendimento revelaram uma certa naturalidade, ao constatarem que os melhores empregos e salários são destinados aos homens, ainda concebidos como os provedores da família, o que indica a persistência de valores que circunscrevem a mulher a situações de sujeição a salários mais reduzidos.

As observações feitas durante as visitas às empresas indicaram a presença de mulheres em cargos de supervisão e gerência, mas em menor número em relação aos homens – demonstrando suas probabilidades de ascensão na carreira. A constatação dos operadores em geral é que esses postos são preferencialmente destinados ao sexo masculino, pela própria cultura de que cargos de mando devem ser ocupados por homens.

---

[26] Danièle Kergoat, "Le rapport social de sexe: de la reproduction des rapports sociaux à leur subversion", *Actuel Marx*, Paris, PUF, n. 30, 2001.

[27] Ibidem, p. 89.

Por que mulheres?

Por que esse setor privilegia a contratação massiva do sexo feminino? Desde estudo anterior, realizado nas Centrais de Teleatividades no interior dos bancos[28], até a pesquisa nas empresas terceirizadas de serviços[29], as respostas a essa pergunta são integralmente relacionadas às ditas qualidades da mulher socialmente erigidas, como a paciência, a capacidade de ouvir, a delicadeza no trato com os clientes e, por fim, a conclusão de que todos, homens e mulheres, preferem falar ao telefone com uma mulher. Ou seja, tal justificativa pretende reduzir a qualificação profissional das mulheres a atributos tácitos, configurando uma nítida forma de desvalorização do trabalho concretizado.

Por que não homens?

Análises tecidas no âmbito das relações sociais de sexo, a exemplo das de Danièle Kergoat, Helena Hirata e Sabine Fortino, entre outras, traçam um aspecto comum, ao indagar das diferenças comportamentais entre mulheres e homens refletidas nas relações de produção: eles não são educados na família e na sociedade para se submeterem ou para obedecerem e esses aspectos não atendem aos princípios de uma organização do trabalho taylorista para o setor de serviços.

À luz dessa concepção, compreende-se que no teleatendimento é fundamental incorporar o "ser-mulher" para lograr maiores índices de produtividade, tendo em vista a mobilização dos atributos tácitos, sem os quais a simples padronização e controle dos comportamentos não bastam para a consecução dos objetivos do capital[30].

A despeito da grande concentração de jovens no setor, as opiniões dos gerentes coletadas indicam que, em virtude da segmentação dos serviços oferecidos, mulheres mais velhas podem ser preferidas para determinados serviços. É consenso entre eles, por exemplo, que estas são mais eficientes no setor de *retenção*, destinado a atender clientes em fase de desistência do produto ou serviço oferecido.

Na visão empresarial, contratar *algumas* mulheres com idade superior à média do setor dá equilíbrio à equipe, pois elas logo se tornam exemplos de combatividade e infundem respeito entre os jovens. Nessa perspectiva, desencadeia-se um processo pelo qual a mulher anseia conquistar um espaço que transcenda o doméstico e, para isso, precisa provar à família e à sociedade sua capacidade de articular as vidas privada e profissional. Assim, trabalha com mais responsabilidade e afinco.

Nas palavras de uma gerente de *call center*:

> Normalmente, a mulher que já tem um filho que está com 10 anos, já vai à escola sozinho, ou fica com uma empregada, ou já se vira sozinho em casa, e ela quer voltar para o mercado de trabalho. Quando ela quer voltar e tem essa iniciativa, quer provar para ela, para a família dela, para o marido dela, que vai dar certo. E ela não pode falhar. E é onde ela tem muito mais comprometimento. Aí é que está o "x" da questão: ela tem que mostrar para a sociedade que ela dá conta. Se ela resolveu sair de casa para trabalhar, vai fazer de tudo para nunca mais voltar para casa. Ela tem que provar para si mesma que tem vontade, que

---

28 Selma Venco, *Telemarketing nos bancos*, cit.

29 Idem, *Tempos moderníssimos nas engrenagens do telemarketing*, cit.

30 Idem, *Telemarketing nos bancos*, cit.

> ela sabe, para mostrar que vale a pena e que ela pode sair; ainda é assim. Essas mulheres faltam menos, muito menos. Elas têm mais responsabilidade, retêm muito mais clientes ou vendem muito mais, dependendo da operação, porque elas já têm maturidade, É bem diferente deste perfilzinho aqui. Para ela, envolve outras coisas, é muito mais alguma coisa de satisfação. (Gerente de *call center*, 28 de junho de 2005)

Pesquisas sobre a articulação entre as esferas produtiva e reprodutiva, entre as quais destaca-se o trabalho de Anne-Marie Devreux[31], salientam a importância de se analisar mais profundamente os elos entre essas duas esferas. Consideram esta última como um espaço social que não pode ser compreendido isoladamente. À mulher ainda competem as responsabilidades domésticas, que envolvem, além dos cuidados com os filhos e dos afazeres ordinários, muitas vezes também os concernentes aos idosos[32].

Por que homossexuais?

Se as mulheres são privilegiadas no momento da contratação, outro segmento encontra no teleatendimento oportunidade de emprego: os homossexuais e transexuais, aqui compreendidos a partir de Ilana Löwy[33], que recupera o desenvolvimento, ao longo da história, das percepções acerca da homossexualidade e do hermafroditismo no âmbito da medicina: como a "diferença entre o sexo inscrito no corpo e aquele desejado por um indivíduo". A análise dessa historiadora mostra a sequência de situações discriminatórias sofridas por esse segmento no bojo da sociedade, que os via como "uma classe distinta de indivíduos"[34] e, ao mesmo tempo, os vitimava por sua condição considerada, na época, um "mal biológico".

A observação dos locais de trabalho indica a constituição de um espaço que abriga esse segmento da população que, comumente, sofre discriminações em outros setores da economia, em especial na prestação de serviços *vis-à-vis*, da mesma forma que outros observados nas empresas como negros, obesos, portadores de necessidades especiais, ou seja, pessoas que não correspondem ao ideário estético ditado pela sociedade de consumo.

Na visão de um dos entrevistados do sexo masculino que se declarou homossexual – embora esse aspecto não fosse objeto da pesquisa –, esse setor tende a contratar pessoas que não conseguiriam emprego em outros lugares, exceto nos nichos em que tradicionalmente são aceitos como a estética e beleza ou moda, no caso dos homossexuais. Ele afirma que as pessoas com essa orientação sexual e que não se adaptam a

---

[31] Anne-Marie Devreux, "Sociologie de la famille ou sociologie des rapports sociaux de sexe?", em Helena Hirata, Françoise Laborie, Hélène Le Doaré e Danièle Senotier (orgs.), *Dictionnaire critique de féminisme* (Paris, PUF, 2000).

[32] Claudio Salvadori Dedecca, "Tempo, trabalho e gênero", em Ana Alice Costa et al. (orgs.), *Reconfiguração das relações de gênero no trabalho* (São Paulo, CUT Brasil, 2004, v. 1), p. 21-52.

[33] Ilana Löwy, "Intersexe et transsexualités: les technologies de la médecine et la séparation du sexe biologique du sexe social", *Cahiers du genre*, Paris, L'Harmattan, n. 34, 2003, p. 82.

[34] Ibidem, p. 83.

tais setores encontram sérias restrições na obtenção de um posto de trabalho. Em sua opinião, o teleatendimento contrata homossexuais sobretudo pela percepção de que, se não conseguissem esse trabalho, teriam dificuldades na obtenção de outro emprego e para garantir sua sobrevivência.

Essa visão é compartilhada pela gerente de recursos humanos de uma das empresas pesquisadas, que considera o setor como uma forma concreta de essas pessoas se sentirem mais "protegidas" e poderem se "esconder" atrás de um telefone, o qual atua como um anteparo social que oculta os que se sentem ou realmente são, de alguma forma, discriminados na sociedade.

A empresa emprega alguns transexuais, cuja produtividade é elogiada pela gerência, posto que apresentam compromisso com o trabalho e assiduidade superiores aos da média dos funcionários.

> Eu vejo como uma questão importante, é estar atrás de um telefone, porque as pessoas discriminam muito os gays, então, quando estão por trás de um telefone, se sentem protegidos. Talvez muitos dos homossexuais nos procurem por isso, porque ninguém está vendo. Ele acha que consegue ser ele mesmo nesta empresa e, ao mesmo tempo, está se protegendo. Se eu estou numa loja, você vai estar vendo que eu sou homossexual, mas eu não deixei de ter as qualidades que eu tenho, mas o preconceito vai fazer com que você me discrimine. (Gerente de recursos humanos, 19 de julho de 2005)

Para um dos operadores entrevistados, o alto percentual de mulheres e homossexuais no teleatendimento relaciona-se com suas características pessoais, consideradas pelo patronato como mais adequadas à atividade. Para ele, são pessoas mais sensíveis e pacientes, aspectos fundamentais tanto para a realização de boas vendas quanto para a retenção de clientes. Um dos teleoperadores entrevistados acredita que as pessoas que procuram emprego no setor são as "problemáticas" ou "diferenciadas", mas não o considera um local para os "excluídos" da sociedade. Avalia também que o preconceito quanto à orientação sexual é ainda muito presente na sociedade; constata que o homossexual continua sendo uma pessoa não aceita na família e, sobre os que vivem com os pais, pensa que não têm liberdade para agir como os demais membros da família, saindo de casa mais cedo que a maioria dos jovens.

Ele ilustra a realidade vivida no local de trabalho com sua própria experiência. Entre os colegas, seu codinome é PPV ("pobre, preto e veado"). A despeito de ele mesmo considerar isso uma simples brincadeira entre amigos, não se pode excluir a percepção da expressão ser tributária de aspectos altamente discriminatórios.

> Você nunca sabe se estará empregado amanhã [...], porque, no meu caso, eu brinco muito na minha operação e as pessoas me chamam de "PPV" – que é preto, pobre e veado – é uma brincadeira que a gente faz [...] eu não sou preconceituoso comigo mesmo, mas você acaba [...] o que são os diferenciados na sociedade? As lésbicas, os homossexuais, uma pessoa que talvez não tenha uma aparência tão boa quanto a sociedade coloca, de repente uma pessoa que manca, que seja anã, esses são aceitos no telemarketing. (Operador de telemarketing, 27 de maio de 2005)

É possível analisar esse fenômeno que vem ocorrendo nas Centrais de Teleatividades por pelo menos dois ângulos diametralmente opostos. Por um lado, as desigualdades vividas por negros, mulheres, obesos, homossexuais e outras pessoas discriminadas na sociedade, que são variáveis condicionantes – quando não determinantes – das condições de ingresso no mercado de trabalho, dos níveis salariais e das probabilidades promocionais. Por outro, a emergência de um segmento do mercado de trabalho que traz a possibilidade de inclusão, via emprego formal, mas cuja atividade é, no entanto, realizada a distância e, portanto, reitera as barreiras baseadas no preconceito racial, estético ou sexual, criadas na civilização.

A voz e a capacidade de comunicação são fatores preponderantes nesse setor, o qual, contratando pessoas comumente excluídas do mercado de trabalho, por razões pautadas na estética, na cor de pele ou na orientação sexual, obtém melhores índices de produtividade. A explicação é dada por uma das entrevistadas, ela mesma transexual:

> Na realidade, eu acho que as empresas de teleatendimento se aproveitam de talentos que não puderam ser demonstrados no mercado. Por exemplo, uma pessoa não pode trabalhar numa loja do shopping porque ela é muito gorda, não tem como [...] e pode ser que ela tenha um bilhão de qualidades, mas [a] um dos pré-requisitos ela não atende. Eu acho que essa questão, o telemarketing consegue utilizar essas pessoas que não se enquadram em outros setores. E normalmente as pessoas que são excluídas, elas sabem por que são excluídas. O obeso sabe que pode ser empregado na empresa de telemarketing, então ele diz: eu vou fazer o melhor que eu puder, [...] eu vou me doar ao máximo, me empenhar ao máximo, porque é uma coisa [em] que eu me enquadro. (Operadora de telemarketing, 9 de agosto de 2005)

Essa visão é compartilhada pela empresa, que também as considera pessoas mais produtivas que a média, além de apresentarem níveis mais baixos de absenteísmo e maior índice de cumprimento de metas:

> A gente percebe que essas pessoas são excelentes profissionais, super comprometidas, não faltam, estão sempre com as metas do mês superadas e *a gente sempre brinca com eles, se não têm outros amigos como eles* [transexuais] *para indicar para trabalhar* [...] porque eles brincam entre eles, mas produzem muito e são muito concentrados e têm uma fidelidade grande com a empresa. Acho que numa loja seria mais difícil, pela discriminação das pessoas. (Gerente de recursos humanos, 19 de julho de 2005, grifo meu)

O que ocorre nas Centrais de Teleatividades pode ser entendido a partir da perspectiva apontada por Boaventura de Sousa Santos, sociólogo português, quando indica que a desigualdade e a exclusão são dois sistemas de pertencimento hierarquizados. O da desigualdade é um fenômeno com base nas condições socioeconômicas dessa população, enquanto a exclusão é fruto de um fenômeno cultural e social. Para o autor, a modernidade capitalista conseguiu hibridar esses dois aspectos imbricados no racismo e no sexismo, pois neles se cristalizam a desigualdade e a exclusão. E explica:

> No caso do racismo, o princípio da exclusão assenta na hierarquia das raças e a integração desigual ocorre, primeiro, através da exploração colonial e, depois, através da imigração.

> No caso do sexismo, o princípio da exclusão assenta na distinção entre espaço público e o espaço privado e o princípio da integração desigual, no papel da mulher na reprodução da força de trabalho no seio da família e, mais tarde, tal como o racismo, pela integração em formas desvalorizadas de força de trabalho.[35]

Ao analisar as relações raciais, Octavio Ianni[36] refere-se ao constante desafio, ainda presente no século XXI, de superação das situações por elas ocasionadas: a permanência de desigualdades, dominação e hierarquização na sociedade. Ressalta que ainda está em curso um amplo processo de "racialização do mundo" e, sobretudo, de "limpeza étnica", que atinge um conjunto de países não apenas circunscrito aos em desenvolvimento. Dessa forma, essa cultura segrega povos, religiões e raças e podemos aqui propor a ampliação desse leque, posto que a sociedade de consumo, como visto sob a ótica do teleatendimento, concede invisibilidade aos "não aceitos", aos "inadaptáveis" ao atendimento pessoal, que requer determinados padrões de beleza, cor e orientação sexual.

Tornar-se teleoperador

Analisando-se as trajetórias pessoais e profissionais dos entrevistados, constata-se que todos se tornaram teleoperadores por falta de outras oportunidades de emprego. A maior parte dos que foram ouvidos ingressou no mercado aos quinze anos, em atividades profissionais variadas e, invariavelmente, no trabalho informal. Foram auxiliares em serviços, distribuidores de panfletos, babás etc.

Para o conjunto dos entrevistados, ser teleoperador é uma circunstância, e não uma opção de carreira. Aspecto compreensível quando analisados os dados de desemprego para a população brasileira de 16 a 24 anos: 31% trabalham mais de oito horas diárias; 63% estão na informalidade e um terço tem remuneração inferior a um salário mínimo[37]. Contudo, o emprego em telemarketing é visto por eles como passageiro e constitui uma possibilidade viável para a retomada dos estudos para, em seguida, trabalharem em outra área, preferencialmente relacionada à futura formação acadêmica.

Assim, esse emprego tem caráter provisório na vida dessa população jovem e, de acordo com sua ótica, a não permanência no setor é determinada fundamentalmente pelas condições de trabalho, especialmente por "trabalhar em linha", ou seja, no atendimento – seja ele receptivo ou ativo[38]. Os elementos mais destacados pelos operadores

---

[35] Boaventura de Sousa Santos, "A construção multicultural da igualdade e da diferença", palestra proferida no VII Congresso Brasileiro de Sociologia, realizado no Instituto de Filosofia e Ciências Sociais da UFRJ, de 4 a 6 de setembro de 1995 (mimeo).

[36] Octavio Ianni, "Dialética das relações raciais", *Estudos Avançados*, São Paulo, v. 18, n. 50, 2004.

[37] Helena Abramo, "Condição juvenil no Brasil contemporâneo", em Regina Novaes e Paulo Vannuchi (orgs.), *Juventude e sociedade: trabalho, educação, cultura e participação* (São Paulo, Fundação Perseu Abramo, 2004), p. 52.

[38] Selma Venco, *Telemarketing nos bancos*, cit.; idem, *Tempos moderníssimos nas engrenagens do telemarketing*, cit.

para ensejar o desejo de mudança de profissão e trabalho dizem respeito a um conjunto de situações negativas no ramo, com ênfase na pressão para o cumprimento e a superação de metas, bem como o tratamento recebido dos superiores hierárquicos.

Curiosamente, a palavra "sonho" aparece em todos os depoimentos: sintetiza o desejo de mudança profissional. Nenhum entrevistado aventou a possibilidade de permanecer por muito tempo no setor, estando presente sempre a ideia de mudança, associada à possibilidade de retomar os estudos e conseguir uma transformação efetiva em sua vida.

O "sonho" muitas vezes está relacionado ao momento da obtenção desse emprego. Para pessoas oriundas das camadas populares da sociedade, impossibilitadas de terem acesso ao consumo e sem perspectiva profissional definida, obter um emprego formal, com benefícios – plano de assistência médica e odontológica, descontos em farmácias, acesso a crédito via convênio entre empresas e com débito parcelado em folha de pagamento e vale-refeição, frequentemente convertido em alimentos para toda a família – significa a elevação a um padrão social inalcançável por outro meio.

> Quando eu entrei no *call center* para trabalhar, era um mundo de sonho. Tudo ia dar certo. Eu tinha salário, ticket-refeição e eu usava aquilo para a casa, levava marmita e lanche e comprava alimentos para mim e para minha mãe. (Operadora de telemarketing, 6 de julho de 2005)

Mas a aspiração ao emprego formal e aos benefícios conjugados é dirimida após um curto período de vivência nesse trabalho. Nenhum dos entrevistados pretende fazer carreira no setor.

Cientes disso, as empresas criam situações reais e fictícias para tentar reduzir os índices de rotatividade. Uma das empresas pesquisadas, por exemplo, oferece empréstimo bancário descontado em parcelas na folha de pagamento. Um dos entrevistados se diz impossibilitado de pedir demissão, mesmo tendo adoecido em decorrência do trabalho, em razão do financiamento. O desligamento da empresa o obrigaria a quitar todas as parcelas no momento da rescisão de contrato, o que consumiria os pagamentos relativos aos direitos sociais.

Estará em formação um novo proletariado não operário?

Daniel Bertaux, sociólogo francês, analisa as estruturas sociais como fontes importantes para a configuração das trajetórias pessoais dos trabalhadores, tomando como base a passagem dos "camponeses desenraizados" – assim chamados por não se identificarem com o trabalho praticado nos centros urbanos – que se tornaram operários na Primeira Revolução Industrial e considerando que os verdadeiros proletários são os filhos desses trabalhadores, familiarizados desde a infância com a cultura industrial calcada em normas disciplinares. Para essa geração, o trabalho na fábrica era a única alternativa de sobrevivência:

> Para seus filhos, nascidos se não na fábrica (às vezes), pelo menos sob o vento de suas chaminés, incorporados à força à sua população trabalhadora desde a mais tenra idade,

> submetidos e disciplinados pelo ritmo do trabalho imposto pela maquinaria. Para essas crianças, a fábrica se transformou num modo de vida, o único modo possível de viver sua vida. Não existia outro: todas as saídas foram bloqueadas.[39]

Ainda segundo Bertaux, os postos de trabalho ocupados pelas gerações seguintes não foram exclusivamente de operários, mas estas obtiveram outras colocações no mercado, as quais não se distinguiam, em termos de condições de trabalho e remuneração, dos antigos postos fabris, pois eram submetidos a ritmos semelhantes aos praticados nas fábricas. Esse processo de proletarização é cunhado por baixos salários, trabalhos sem conteúdo e organizados por cadências intensas e tarefas parceladas. Essa realidade passa a não ser exclusiva dos operários e aproxima-se de bancários, securitários e também telefonistas. São ambientes mais assépticos, aparentemente menos insalubres, quando comparados aos das fábricas, mas que empregam os mesmos recursos de intensificação do trabalho das indústrias.

> As telefonistas também veem seu trabalho transformar-se da mesma forma. As empregadas são submetidas a cadências prefixadas: não se pode perder tempo respondendo a um pedido de informação, por exemplo, pois a supervisora está atenta.[40]

Nessa perspectiva, o desenvolvimento do setor terciário afasta a possibilidade de se reduzir o proletariado; pelo contrário, amplia-o. “A entrada em massa dos filhos de camponeses nos correios ou de filhos de operários na ‘informática’ não significa o fim da proletarização, mas o seu prolongamento sob suas formas mais recentes”[41], constituindo-se, assim, o que Bertaux denominara de uma política de fixação de linhagens proletarizantes na condição operária[42]. Compartilha-se aqui, portanto, o sentido da formação do proletariado hereditário, elaborado por Bertaux, cujo enfoque abrange uma constituição de operários e de categorias correlatas, que atinge sucessivas gerações dessas famílias.

De acordo com o sociólogo, a hereditariedade não se dá apenas pela influência das instituições que perpetuam as desigualdades, mas, sobretudo, porque os filhos das diferentes classes sociais são criados de formas muito diferentes. Para ele, é limitada a visão que atribui à escola um desempenho decisivo na construção da hereditariedade e imputa à família a responsabilidade pela transmissão mais intensa de capital cultural aos filhos, que comporão gerações de proletários que se redesenham ao longo da história. Em que pese a importância dessas colocações, há que contextualizá-las na realidade brasileira, cuja privatização da educação gerou um *apartheid* entre os que podem pagar pelo ensino de boa qualidade e o restante da população, determinando a quem se reservam os postos de trabalho de maior prestígio e remuneração na sociedade capitalista.

À luz das colocações de Bertaux, as trajetórias pessoais dos teleoperadores revelam a hereditariedade preconizada pelo autor: em sua grande maioria, são filhos de pais

[39] Daniel Bertaux, *Destinos pessoais e estruturas de classe* (Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 1979), p. 189.
[40] Ibidem, p. 197.
[41] Ibidem, p. 199.
[42] Ibidem, p. 203.

com ocupações profissionais de especialização básica e de baixa remuneração. Não são, consequentemente, filhos dos *white collars*, apontados por Wright Mills[43], na constituição da nova classe média, como presentes em todos os níveis da sociedade moderna, com doze anos de escolaridade média e divididos em três grupos principais – professores, vendedores e empregados de escritório – mas, sim, dos *blue collars*, caracterizados pelo operariado.

Ao analisarmos os trabalhadores das Centrais de Teleatividades, encontramos um quadro bastante homogêneo no que se refere à origem social. Todos os entrevistados pertencem a famílias de classe média baixa, com pais que possuem um nível de escolaridade muitas vezes abaixo do elementar e profissões que são, comumente, as de costureira, motorista, operário, merendeira etc. Tal constatação é reafirmada por empresários, que declaram ser prática no setor a não contratação de pessoas oriundas de famílias de classes média e média-alta, em razão principalmente do clima de pressão que há nesse tipo de trabalho. Para eles, uma pessoa que não necessite daquele emprego irá abandoná-lo no primeiro embate pelo alcance das metas.

> Se ele é de uma família muito boa, a gente não contrata [...] não adianta, na primeira estressada, ele reclama com o pai e o pai diz: larga isso, meu filho! Fica aqui, que eu aumento tua mesada. Quer dizer, a pessoa que deveria estar contribuindo para a formação do filho é o primeiro que faz ele desistir. Na primeira pegada, ele desiste. Então, que modelo que eu crio para esse menino, que, na primeira dificuldade, eu mando ele dar as costas e ir embora? (Empresário, 22 de outubro de 2004)

Os teleoperadores confirmam essa lógica: submetem-se a trabalhar sob pressão, são frequentemente ofendidos ou humilhados e, portanto, descontrolam-se emocionalmente, para cumprir compromissos financeiros já assumidos ou, na maior parte dos casos, pela sobrevivência.

> Então, se o supervisor brigar comigo, eu vou abaixar a cabeça e vou aguentar, então tudo isso já é identificado no próprio processo seletivo. Se a pessoa já chega cheia de 'não me toques, não me reles', ele não é selecionado, não tem perfil para o telemarketing. (Operador de telemarketing, 27 de maio de 2005)

Em função da situação financeira das famílias, esses operadores – exceto um deles, declarado transexual e com dificuldades de inserção no mercado de trabalho – estudaram em escolas públicas de bairros periféricos da cidade de São Paulo ou de cidades vizinhas como Diadema, Taboão da Serra etc.

A escolarização dos entrevistados – e da categoria – reflete as considerações de Gaudêncio Frigotto[44] quando analisa as articulações entre a educação e a estrutura de classe. Segundo o professor, os filhos da classe trabalhadora frequentam a escola pública, que não forma cidadãos com perspectivas semelhantes às oferecidas aos filhos da classe dominante. A ampliação ao acesso escolar veio acompanhada de uma edu-

[43] Charles Wright Mills, *A nova classe média (white collar)* (Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 1979).
[44] Gaudêncio Frigotto, *A produtividade da escola improdutiva* (São Paulo, Cortez, 2001).

cação rudimentar, que possibilita apenas adquirir noções no campo da matemática, leitura e escrita, mescladas à construção de valores condizentes com as expectativas das empresas pautadas, invariavelmente, no consumo[45].

Para Frigotto, essa desqualificação do ensino expressa a intenção da manutenção das desigualdades nas relações de produção, cujo resultado será a perpetuação da desigualdade em todos os âmbitos.

A análise de Márcio Pochmann sobre os jovens pode ser transposta para os teleoperadores:

> Assim, os jovens em condições de inserção no mercado de trabalho superiores aos dos pais, em termos de escolaridade e formação profissional, encontram-se diante da frustração do desemprego recorrente ou da desolação da ocupação de baixa remuneração, responsável pela incapacidade de alcançar independência econômica. [...] Na maior parte das vezes, os jovens não conseguem obter condições de vida e trabalho superiores às de seus pais, mesmo tendo níveis de escolaridade e formação profissional superiores. Quando muito, registra-se imobilidade social, mas a regressão intergeracional no trabalho está se tornando comum, sobretudo no rendimento.[46]

Nas palavras de Noël Lechat e Jean-Claude Delaunay, os trabalhadores das Centrais de Teleatividades são “os novos proletários deste novo milênio”[47]. Seu trabalho é repetitivo, submetido a fortes pressões para a superação de metas inalcançáveis e tendo, na organização hierárquica, a figura dos supervisores que assumem o papel do contramestre das antigas fábricas. Concordando com a perspectiva deles, esse trabalho atua como “uma formidável máquina de negar os indivíduos”, pois demanda um envolvimento psicológico desses jovens que, segundo eles, “não vendem somente sua força de trabalho, mas também seu engajamento emocional e pessoal”[48].

Teleoperadores entrevistados anseiam pela demissão. Alguns dos depoimentos, especialmente os das mulheres, expõem um certo descontrole emocional diante da não inclusão de seus nomes nas listas de demitidos. Outros negociam um “bom comportamento”, um esforço extraordinário para o alcance e a superação de metas, em troca de serem incluídos nas próximas relações de demitidos.

As opiniões são unânimes: a percepção pelos superiores do desejo dos operadores de serem demitidos desencadeia um processo que torna insustentável sua permanência na equipe e na empresa. São perseguições planejadas contra esses funcionários: ameaças de advertências e de justa causa e intimidações que acabam muitas vezes tendo êxito, culminando com o pedido de demissão voluntário dos próprios funcionários.

---

[45] Ibidem, p. 162.

[46] Márcio Pochmann, “Juventude em busca de novos caminhos no Brasil”, em Regina Novaes e Paulo Vannuchi (orgs.), *Juventude e sociedade*, cit., p. 223.

[47] Noël Lechat e Jean-Claude Delaunay, *Les centres d’appels*, cit., p. 34.

[48] Ibidem, p. 36.

Considerações finais

A análise das formas que assume a racionalização do trabalho nesse setor designa uma nova forma de ocupação, que se expande em número de empresas e postos de trabalho nos países industrializados, em geral, e no Brasil, em particular.

Observa-se uma nova configuração, novas possibilidades e potencialidades em termos de racionalização, traduzidas em intensificação e controle do trabalho.

Os jovens contratados são, na visão empresarial, uma "massa a ser modelada". Para tanto, privilegia-se a origem socioeconômica como fator decisivo no momento da contratação, tendo em vista que não há seleção de jovens oriundos das classes mais favorecidas, principalmente por se considerar que estes não se submetem ao ritmo e à pressão exigidos nessa atividade e, portanto, não são "moldáveis" aos olhos da empresa.

Os trabalhadores selecionados por empresas terceirizadoras de telesserviços são predominantemente mulheres, jovens, afrodescendentes, homossexuais, transexuais, obesos, enfim, pessoas frequentemente rejeitadas em postos de trabalho que envolvem o contato *vis-à-vis*, relegando-os a permanecerem *invisíveis* a uma sociedade de consumo que privilegia certos padrões estéticos.

Na visão empresarial, esse setor é marcado por relações mais democráticas e despojadas de preconceitos, pois seleciona pela dicção trabalhadores que são recusados pelo mundo do trabalho. De fato, essa postura expressa uma forma – adotada pelo capitalismo – de incorporação de segmentos estigmatizados pela sociedade, pois tanto empresários quanto operadores reconhecem que as pessoas que vivenciam cotidianamente o preconceito não apenas no campo do trabalho, ao encontrar esse emprego serão mais produtivas e submeter-se-ão mais às regras e à disciplina impostas pelo trabalho.

O predomínio de jovens mulheres no setor confirma a hipótese de que o trabalho fragmentado e sem reconhecimento social, sobretudo o que se desenvolve sob forte pressão e controle do tempo, se configura como um espaço feminino. Na visão empresarial, o predomínio de mulheres nesse espaço produtivo é tido como "natural", justificando essa concentração com o fato de a jornada parcial ser preferida por mulheres. Essa postura realimenta a construção social da divisão sexual do trabalho, que relega às mulheres postos que lhes permitam conciliar trabalho produtivo e reprodutivo. Além disso, ainda de acordo com a visão empresarial, os clientes preferem ouvir uma voz feminina ao telefone, o que se soma ao fato de que as mulheres são consideradas mais pacientes e com mais "jeito" para lidar com o público. Ao demandarem tal qualidade, privilegiam outro segmento da população, também prejudicado pelo preconceito: os homossexuais, a quem se destinam, segundo os entrevistados, predominantemente apenas atividades ligadas à estética e à moda.

Parafraseando Frigotto[49], ao analisar o jovem, a educação e o trabalho no Brasil, pode-se afirmar que essa categoria profissional tem um "rosto definido". Trata-

[49] Gaudêncio Frigotto, "Juventude, trabalho e educação no Brasil: perplexidades, desafios e perspectivas", em Regina Novaes e Paulo Vannuchi (orgs.), *Juventude e sociedade*, cit., p. 181.

-se de filhos de famílias de baixa renda, cujos pais se inscrevem, em sua grande maioria, em profissões que demandam pouca qualificação; não tiveram acesso à educação não apenas circunscrita à escolaridade formal, mas à formação mais geral ligada às artes, à informação etc. Assim, de acordo com os entrevistados, esses trabalhadores expressam que vivem uma ascensão social, por não se inscreverem na condição de "colarinhos azuis", que metaforicamente caracterizam os operários. No entanto, tampouco pertencem aos "colarinhos brancos", símbolo de um *status* mais alto, nem aos "colarinhos rosa", que tradicionalmente identificam ocupações femininas como a enfermagem. Constituem um grupo de trabalhadores do setor de serviços de "colarinhos furta-cores", que assim designamos por incorporarem características "azuis" do setor industrial, "brancas" do setor de serviços e "rosa" das profissões predominantemente femininas e, além disso, pela presença marcante de negros e homossexuais, que portam suas próprias "cores" – leia-se "estigmas" – na sociedade.

Estamos, portanto, frente à constituição de um novo proletariado não operário ou, ainda, na denominação de Ursula Huws[50] (2003), frente a um cibertariado, o proletariado da era cibernética.

[50] Ursula Huws, *The Making of a Cybertariat: Virtual Work in a Real World* (Nova York/Londres, Monthly Review/The Merlin, 2003).

8

A IDENTIDADE NO TRABALHO EM CALL CENTERS: A IDENTIDADE PROVISÓRIA

Cinara Lerrer Rosenfield

Introdução

Um contexto de precarização e flexibilização do emprego associado a mudanças na organização do trabalho nas sociedades capitalistas impõe um novo padrão de implicação no emprego por parte dos funcionários. O trabalho – como padrão, o que não significa a inexistência de elementos tayloristas – tornou-se mais variado e mais complexo, tendo em vista uma maior demanda de investimento subjetivo e de mobilização da inteligência. A ocupação ligada às tecnologias da informação e da comunicação (TICs), por sua própria natureza informacional e imaterial, *a priori*, exigiria maior qualificação e competência nas suas tarefas de natureza inteligente e imaterial, o que apontaria para uma redução da divisão do trabalho entre os que concebem e os que executam e a uma maior margem de autonomia no ofício. O objetivo deste artigo é analisar as novas maneiras de trabalhar e as diferentes configurações da construção da identidade nos empregos ligados às TICs, mais especificamente o teletrabalho em *call centers*. As reflexões aqui presentes estão associadas a pesquisas empíricas junto a operadores, em Novo Hamburgo e em Porto Alegre, num total de 16 entrevistas, realizadas em 2005 e 2006.

A ocupação informacional exige um elevado nível educativo, por parte do trabalhador, que deve ser capaz de tomar iniciativas. A autonomia é fundamental ao funcionário da *e*-economia. Manuel Castells[1] denomina tal tipo de trabalho como autoprogramável. Não obstante, mesmo a nova economia emprega também trabalho

[1] Cf. Manuel Castells, *A galáxia internet*: *reflexões sobre internet, negócios e sociedade* (Lisboa, Fundação Calouste Gulberkian, 2004).

genérico, que, conforme o autor, trata-se de serviços rotineiros, substituíveis e empobrecidos. O estudo do trabalho informacional aponta para uma forte similaridade com as discussões no âmbito do pós-fordismo. Nas atividades ligadas às TICs de alto controle explícito – como *call centers* –, o controle é simultaneamente de eficácia e de atitude, mas em tempo real.

O conceito de identidade e os processos de sua conformação na situação de trabalho parecem-nos capazes de condensar a ambiguidade e o paradoxo do labor na sociedade informacional, com a mesma riqueza que serviu na compreensão da realidade da sociedade industrial pós-fordista.

A construção da identidade no trabalho

A introdução do trabalho imaterial – cujo produto é consumido no momento de sua produção – supõe a disponibilidade de capacidades de comunicação, compreensão, cooperação e criação. Habilidades estas que, no entanto, não podem simplesmente ser comandadas: elas dependem do investimento pessoal do funcionário no emprego para que sejam acionadas e disponibilizadas. Esse trabalho "rico", no entanto, tornou-se raro. Mas conserva ainda suas diferentes funções: elemento crucial no processo de inserção social, condição necessária para a obtenção da maior parte dos direitos sociais, meio de preservação da autoestima e do reconhecimento social.

Assim, o trabalho mantém sua função de elemento fundamental na construção da identidade. Como realização pessoal, significa a possibilidade de obter um retorno identitário capaz de contribuir à construção de um sentido. O trabalhador conta não somente com uma retribuição pelo seu serviço, mas espera igualmente que ele contribua na construção de sua identidade social e individual. O par contribuição–retribuição está na base da realização do sujeito: este faz sua contribuição pessoal à construção do todo e da riqueza social e recebe uma retribuição tanto material quanto simbólica.

O reconhecimento do trabalho é a própria expressão da retribuição simbólica em termos de realização de si mesmo. O reconhecimento do sujeito se dá através do reconhecimento de seu trabalho e o sujeito se reapropria do julgamento de outro a respeito do produto do seu trabalho a fim de ter um "retorno" sobre si mesmo em termos de construção ou afirmação de sua identidade[2]. A retribuição simbólica é, assim, uma contribuição à realização pessoal, seja por meio do reconhecimento do trabalho pela hierarquia (através da escuta, do apoio, do encorajamento, do acesso a respostas, da transmissão da informação) que confirma a contribuição aportada por aquele trabalho, seja pelos pares-colegas (com a estima, a cooperação, a troca igualitária, o reconhecimento do trabalho bem feito) que colabora na construção da identidade coletiva e serve de defesa identitária.

[2] Cf. Cristophe Déjours, "Coopération et construction de l'identité en situation de travail", *Futur Antérieur*, Paris, L'Harmattan, n. 16, issue 2, 1993.

Seguindo Claude Dubar[3], entendemos o conceito de formas identitárias como o resultado da articulação entre uma transação objetiva – que diz respeito às transações "externas" entre o indivíduo e os outros visando a acomodar a identidade incorporada para si (identidade para si) e a identidade atribuída pelo outro (identidade para o outro) – e uma transação subjetiva – que diz respeito às transações "internas" ao sujeito que buscam combinar as identidades herdadas e as visadas a fim de fazer coincidir a identidade para si à identidade para o outro.

Dubar aponta que a relação entre as identidades herdadas, aceitas ou recusadas pelos indivíduos e as identidades visadas depende do reconhecimento das instituições e dos agentes que estão em relação direta com os sujeitos envolvidos. Assim, a identidade nada mais é que o resultado, a um só tempo estável e provisório, individual e coletivo, subjetivo e objetivo, biográfico e estrutural, dos diversos processos de socialização. Procura-se compreender a identidade como produto de uma tensão ou uma contradição interna ao próprio mundo social e não como resultado do funcionamento psíquico e de seus recalques inconscientes.

O reconhecimento e a autonomia no trabalho desempenham papel importante na construção da identidade. Tal conceito de autonomia permite pensar simultaneamente a dimensão operacional (controle sobre alguns dos elementos do serviço); a dimensão identitária (o trabalho possibilitaria um retorno sobre si mesmo capaz de conferir-lhe um sentido, e tem papel importante no processo de elaboração da imagem de si e a cooperação resultante da integração engaja o ator no futuro coletivo); e a dimensão social (o desenvolvimento identitário – particularmente aqui por meio do trabalho – e o seu reconhecimento social são condições para a inclusão num círculo de iguais, em uma sociedade moralmente justa; a ação torna-se manifestação da própria autonomia respeitada pelos outros mediante o reconhecimento de seu aporte). A riqueza do conceito reside em articular o trabalho ao mundo dos valores, por meio do qual o primeiro combina o individual e o coletivo, o operacional e o identitário, o individualismo-emancipação e o individualismo-fragilização, e a individualização e a inclusão social.

Finalmente, tal reconhecimento e a autonomia associam-se à cooperação e à experiência coletiva na conformação da identidade no trabalho. Se a realidade deste é partilhada pelos pares, ela pode conduzir a uma experiência coletiva. Esta constitui a base sobre a qual pode-se elaborar um sentido comum, uma compreensão comum da realidade. O reconhecimento pelos pares é o reconhecimento realizado pelo outro que enfrenta as mesmas dificuldades do mundo real e do trabalho e só ele é capaz de liberar o trabalhador de sua solitude e de desenvolver mecanismos de proteção à dominação através de estratégias de defesa coletivas.

É à luz do conceito de identidade, decomposto em reconhecimento, autonomia e cooperação, que faremos a análise da construção da identidade no trabalho de operadores de *call centers*.

---

[3] Claude Dubar, *La socialisation: construction des identités sociales et professionnelles* (Paris, Armand Colin, 1993). [Ed. bras.: *A socialização*, São Paulo, Martins Fontes, 2005.]

Os *call centers*

Os *call centers*[4] seriam exemplares de um trabalho informacional com alto controle, o que os colocaria entre as esperanças do pós-taylorismo e os temores do neotaylorismo. O neotaylorismo se faria notar por: submissão ao tempo e à estrutura dos softwares; controle racional do tempo e do trabalho por meio da informática; produtividade máxima em detrimento das boas condições físicas e psicológicas dos trabalhadores – ver Lesão por Esforço Repetitivo (LER) e depressão; seria uma ocupação "sem refúgio" (*a priori*, a atividade prescrita é o trabalho real e controlado, embora formas de burlar o controle sejam desenvolvidas, como veremos adiante).

A organização do trabalho dos *call centers* poderia se enquadrar nas características do pós-taylorismo por analogia à injunção paradoxal[5], embora haja mudanças no seu conteúdo: no pós-taylorismo industrial, a injunção paradoxal é ser autônomo e trabalhar dentro das normas, ou seja, em nome de tornar-se sujeito, o funcionário é enviado à sua condição histórica de objeto e em nome de maior liberdade legitima-se um imperativo de mobilização subjetiva, o que configura uma autonomia outorgada[6]. Já no pós-taylorismo informacional, e especificamente em *call centers*, trata-se de garantir a qualidade e a satisfação do cliente, ser gentil, educado, responder com bom-humor, em um ritmo acelerado e em bem pouco tempo, fazendo o cliente crer que o que lhe é oferecido é um bom negócio mesmo quando o próprio operador sabe que não é.

> O trabalho não exige só a boa vontade, ele exige que tu sejas feliz, assim pra tu chegar lá e convencer a pessoa de que ela vai levar uma coisa estragada, e que é bom, e esse é o trabalho, insistir no que as pessoas não querem levar. Então, é esse ciclo, de estar lá convencendo a pessoa de que o errado é certo, que é bastante cansativo. (Operador 1)

---

[4] *Call centers* não são uniformes, *a priori*, não podemos tratá-los como um conjunto homogêneo, pois, além do uso do computador e de tecnologias de comunicação, há outras variáveis como tamanho, se integra o setor industrial ou de serviços, a complexidade das ações a serem realizadas, duração média da chamada, a natureza da operação (inbound/receptivo, outbound/ativo, combinada), o estilo do management, conforme exposto por Peter Bain e Phil Taylor no artigo "Entrapped by the 'Electronic Panopticon'? Worker Resistance in the Call Centre", *New Technology, Work and Employment*, Londres, Blackwell Publishers, v. 15, n. 1, 2000. Como são aqui analisados sob a ótica do teletrabalho assalariado de alto controle, não nos deteremos nas especificidades dos *call centers*. No entanto, é preciso esclarecer que os entrevistados trabalhavam ou haviam trabalhado em quatro empresas de *call centers*, em diferentes posições (ativo e receptivo) e três empresas eram terceirizadas por grandes companhias (telecomunicações, provedor de internet e cartão de crédito) para o atendimento de clientes ou vendas ativas e uma empresa era do setor de telecomunicações e possuía seu próprio serviço de atendimento ao cliente.

[5] Trata-se de uma injunção paradoxal justamente por ser uma ordem impossível de ser obedecida, ou seja, a sua simples obediência acarreta a infração. Tal qual a ordem dada por uma mãe: "você tem o dever de me amar espontaneamente". Se ama espontaneamente, então não está cumprindo o seu dever. O mesmo se verifica caso não ame, o que acarreta uma situação sem saída, conforme Jacqueline Palmade no artigo "Communication paradoxale et imaginaire consensuel", em Lucien Sfez (org.), *Encyclopédie et dictionnaire critique de la communication* (Paris, PUF, 2003).

[6] Cinara Lerrer Rosenfield, *L'autonomie comme norme et le rapport au travail*: *une étude comparative France-Brésil* (Lille, ANRT, 2003).

Há um *script* mínimo e rígido (que pressupõe chamar o cliente pelo nome, ter o "sorriso na voz", além de fornecer as informações mínimas definidas *a priori*) que deve ser associado a uma margem de autonomia (adaptação ao cliente: idade, região, escolaridade, humor, interação). A autonomia real é exercitada na interação com o cliente, na diversidade, na variabilidade de cada "caso". A subjetividade e os afetos tanto do cliente quanto do operador interferem para limitar o fechamento dentro de modelos rígidos do tipo pergunta e resposta. Aliás, a subjetividade e as emoções do operador desempenham um papel importante na interação, tanto que, quando destratados pelo cliente, os operadores se sentem pessoalmente atingidos e isso torna-se fonte de stress. A interação é a face humana do trabalho, mas o operador é a *empresa* para o cliente e não um sujeito.

> O cara às vezes tá sendo super antipático, às vezes não, às vezes a pessoa não quer e tu tens que respeitar o direito dela, mas tu não podes respeitar o direito de a pessoa não querer, tem que argumentar. Só que a paciência das pessoas tem limites. Chega uma hora em que a pessoa pode ser grossa. E também tem aqueles que já são grossos de cara, tu nem fez nada pra eles. Eu não conseguia deixar isso aí dentro da empresa, eu levava pra casa. (Operador 2)

Se em algumas dimensões de análise é possível distinguir claramente elementos do neotaylorismo ou do pós-taylorismo, em outras, os elementos se confundem e sua classificação deixa de ser simples e unívoca: a) existe somente um parcelamento relativo das tarefas, ou seja, a situação de trabalho é *completa* – o produto é finalizado –, embora ela possa ser recortada e sequenciada; b) há setores com um trabalho repetitivo (registros diversos, informações), onde os trabalhadores são facilmente substituíveis; mas há setores com um trabalho mais autônomo e interativo com o cliente (venda, retenção), nos quais as competências são mais valorizadas e os empregados menos facilmente substituíveis; c) é possível verificar uma supervisão rígida pela hierarquia, mas combinada com uma tripla relação: assalariado, hierarquia e cliente (ou usuário), isto é, de um lado vemos a tradicional relação entre chefe e subordinado e, de outro, essa relação ganha um outro polo que pode mesmo se sobrepor à relação entre chefe e subordinado. Um exemplo disso pode ser visto quando a hierarquia faz "vista grossa" – finge que não vê – para usurpações das normas, mas que revertem em vendas, ou mesmo quando estimulam espertezas desonestas com o cliente:

> Às vezes, dava pra ver pelo tipo de atendimento, que eram pessoas bem humildes. Tinha pessoas que ligavam pra lá e um dos motivos de não venda era "não tem computador". Mas mesmo assim, olha só o que eles diziam, uma ou duas vezes até a minha supervisora me falou isso, de alguém dizer: "Mas eu não tenho computador, eu não posso assinar". E ela disse: "Mas diga pra ela que hoje em dia ninguém vai mais viver sem informática, que ela vá até uma loja e compre o seu computador, mas que primeiro ela faça o seu cadastro". E eu: "Tá, mas o que que ela vai fazer com isso? Então dá trinta dias de gratuidade pra ela comprar o computador". (Operador 2)

Reconhecimento do trabalho

Para garantir níveis altos de produtividade, as empresas de *call center* mantêm um pequeno *exército de reserva*. Visto o esgotamento que o trabalho acarreta com o passar do tempo, o operador no início de suas atividades em uma determinada empresa apresenta altos índices de rendimento (o que reverte em comissões ou pontuações, gerando ganhos monetários). Há, no começo, um forte investimento pessoal movido por um sentimento de autossuperação. Com o passar do tempo, a fadiga, o esgotamento físico e psicológico, a perda da paciência e o aumento constante das metas (o que significa a redução do rendimento e um esgotamento da autossuperação) se traduzem em queda da produtividade. Para a empresa, significa que o "prazo de validade" do operador se esgotou e ele precisa ser substituído.

> Porque, no começo, todo vendedor, quando entra, ele vende mais, ele tem taxas melhores porque tem mais paciência. Quando se entra lá, entra uma pessoa na linha e diz: "Eu quero saber o que é banda larga". Aí tu começas assim: "Bom, no começo existia o acesso discado etc." "Tá, quanto é a banda larga?" E aí tu falas. E aí tem que ter o provedor também, que é pra fornecer a conexão. Quando se começa, tu explicas tudo, esmiúça. E aí a pessoa chega lá no meio: "Tá, mas eu não tenho que comprar o modem?" Aí a pessoa troca tudo. E aí tu tens que começar tudo de novo. E isso quando não são duas ou três pessoas em volta do telefone e a mulher diz: "Espera aí que agora eu vou passar pro meu marido". Tu explicas tudo pra ele de novo. Aí o cara fala: "Pera aí então". Então a gente vai perdendo a paciência com o tempo. (Operadora 3)

Para manter a alta rotatividade sem grandes custos operacionais, a empresa efetua pré-contratações coletivas, faz o treinamento de todo o grupo (sem, é claro, remuneração e contrato assinado) e o coloca na espera. Vários meses podem transcorrer entre a pré-contratação e a contratação definitiva. Esta servirá para substituir o operador já desgastado, com "prazo de validade" vencido. Para o operador significa o fim de um emprego de passagem e que agora é preciso encontrar outro, mesmo que seja em outra empresa de telemarketing. Trata-se de uma ocupação de passagem, pois não é uma carreira que se constrói. É um serviço que não exige experiência prévia, apenas escolaridade correspondente ao ensino médio completo. Seu regime de seis horas possibilita a realização de atividades paralelas, sobretudo o estudo. Além disso, a remuneração com as comissões (que só são significativas nos primeiros tempos de atividade) está acima do mercado para um regime de seis horas e sem exigência de competências e/ou formação específicas.

> Quando tu entras, eles te fazem passar por um treinamento. Tu fazias o treinamento e era certo que tu ias trabalhar, só que às vezes podia levar um tempo, porque eles levam um tempo pra irem precisando das pessoas. Depois eu fui entender que a empresa, ela vai demitindo e vai repondo, e sempre tem que ter aquela reserva ali, porque é um trabalho que, embora não seja muito complexo, tu tens que conhecer o produto, tem que saber muita coisa que não tem como entrar, num dia, e já saber. (Operador 2)

E ainda,

> Não, eu não pretendo continuar lá. Pra mim, a questão do *call center* é puramente financeira, só isso. Há viabilidade pra estudar, porque são seis horas. Mas, como a questão do estresse

acaba sendo muito forte, eu acho que não dá pra ficar mais do que um ano e meio, dois anos, no atendimento em *call center*. Além de que tu começas a ganhar menos, porque a qualidade do teu trabalho piora, consequentemente vende-se menos e se ganha menos. Então, a coisa vai num crescendo de insatisfação. É um emprego de passagem. O *call center* é sempre, na minha opinião, um emprego de passagem. (Operadora 3)

As condições de trabalho atestam, mais uma vez, tratar-se de um emprego de passagem, pois não é preciso velar pelos meios que garantam a sua continuidade. O serviço é feito em ritmo acelerado, com uma pausa de quinze minutos para lanche e mais uma de cinco minutos, conforme a necessidade do operador (mas precisa ser solicitada e só é permitida conforme o fluxo de trabalho). Os funcionários precisam ficar sentados todo o tempo, presos à posição de atendimento (PA) pelo curto fio do fone de ouvido, seguidamente com computadores obsoletos que trancam e impedem o rendimento e a rapidez exigidos.

A gente trabalha basicamente com três telas ao mesmo tempo, uma tela com as informações sobre o produto, uma tela de registro de ligações e uma tela de cadastro do cliente. Essas telas a gente fica o tempo todo clicando nelas com mais umas duas de apoio, que a gente faz outras coisas. Tudo no mesmo monitor. Abre primeiro uma janela que é do controle de ligações, que é aonde tu tá. Então por ali eu coloco uma senha pessoal e entro no sistema. E a [empresa] me enxerga ali e começa a me mandar os clientes. Então, eu abro essa primeira tela, depois eu abro uma tela de registro de ligações, depois uma tela que é o suporte, é uma página do [provedor] pro vendedor, pra consultar as tecnologias, os valores, depois eu abro uma tela de cadastros, depois eu abro uma tela de consulta de CPF, depois eu tenho uma tela de venda de modem e equipamentos, e tudo isso nós ficamos usando, isso quando não se tá vendendo e lendo a página do [provedor]. É, a gente pega o hábito, tá falando com o cliente e começa a ler as notícias, as fofocas e tal. Então, aquilo fica o tempo todo clicando, as coisas acontecem muito rápido. Nesse momento tem um preço, daqui a dois minutos o preço mudou e já tem uma promoção nova, tu tem que ficar ligada no sistema. (Operadora 3)

E ainda,

A dificuldade do telemarketing, também, são as máquinas. Imagina tu trabalhar, eu trabalhava com umas oito, dez telas abertas, 64 de memória: tranca. Tu começas a abrir aqui, abrir ali, dependendo dos programas tranca. E as pessoas, uma vez eu cheguei, um cliente meio debochado, ele disse bem assim pra mim: “Não, mas como é que eu vou contratar vocês, se até tu tá demorando pra fazer? Imagina qual é a rapidez do provedor!” (Operadora 3)

Há uma forte pressão por vendas, sob ameaça constante de demissão. Alguns operadores chegam a mencionar o termo assédio moral. É exigida submissão irrestrita às regras, sem canal de discussão. A pressão se traduz empiricamente por casos frequentes de depressão (até um caso de suicídio dentro do espaço físico da empresa foi relatado) e LER.

Quem nunca trabalhou com telemarketing, é difícil, é aquela pressão, aquela cobrança toda hora, e, digamos, tem um pouquinho de assédio moral, porque aquela coisa: se tu não vender tu vai pra rua! Toda hora, ameaça. Eu consegui ficar dois anos e dez meses na

empresa porque vendia bem. Eu saí em dezembro, em julho eu comecei a tomar a tarja preta[7] mesmo. Foi uma época que chegavam a me dar uma semana ou duas, pra ficar em casa. E eu não ficava. Eu tomava os remédios e ia assim mesmo. Porque ficar em casa, imagina uma semana e meia sem comissão. Eu ia trabalhar doente, e fui demitida assim mesmo. [Eu sentia] angústia, vontade de chorar, eu chegava na operação e já entrava chorando, aí às vezes me perguntavam: "Alguém te fez alguma coisa?" "Não, ninguém me fez nada, me deu vontade de chorar." Era só descer do elevador e me dava ataque de choro. (Operadora 4)

E ainda,

Os braços começaram a doer muito, primeiro nos cotovelos e depois nos ombros. Fui num médico e o cara me disse: "Tu tens que parar uns dias, só o repouso vai te ajudar, e me deu dez dias de atestado". E faltei dez dias e voltei a trabalhar. Naquele mesmo ritmo que tava antes. Só que daí continuei sentindo as mesmas dores, eu voltei num outro médico, o cara me deu um outro atestado. Daí eu voltei a trabalhar de novo e eu já tava de saco cheio com aquilo. Então eu pensei: "Se eu não tiver aguentando eu vou entrar pro INSS", porque foi uma época que eu não tava mais suportando tanto pela questão das dores quanto pela questão emocional. (Operador 2)

Diante da vivência de um trabalho com alto controle, os operadores desenvolvem formas de resistência a ele, enquanto forma de exercício de uma autonomia real. Alguns exemplos: para aliviar a pressão, alguns operadores fazem atividades paralelas desvinculadas da tarefa (ler a página do provedor, lixar as unhas); descobrem mecanismos que possibilitem voltar para o fim da fila dos atendentes que aguardam chamadas dos clientes; omitem informações ao cliente que possam comprometer a venda; desligam (dito "derrubar") para diminuir o tempo médio da chamada ou para abandonar um cliente complicado ou um serviço que não reverte em comissão; fazem uma pausa para procurar informações sem fazê-lo realmente.

E tem pessoas que são assim, tipo de ter uma pessoa credenciada falando a respeito. Aí, é uma coisa super simples, tu podes resolver, aí tu chega e diz: "Não, só um momento, eu vou verificar com um setor". Aí tu botas numa pausa, e fica olhando pra tela, aí depois tu tira a pausa. "Verifiquei com um setor, com uma pessoa responsável; me autorizaram extraordinariamente no seu caso, que é um cliente de tantos anos." Ele pensa: "Ele me conhece, ele sabe onde é que eu estou, ele sabe que eu sou importantíssimo". E ficam [com o serviço oferecido]. (Operador 1)

Ou simulam vendas para auferir as comissões:

Com o tempo tu começas a descobrir coisas que eles ou não controlam, ou se controlam é mais demorado pra perceber. Por exemplo, como eu tava falando que tu podes vender planos e certos kits juntos. A comissão é dada por coisa vendida. Mas comprou de manhã e cancelou de noite, tu não recebes a comissão. Tem que virar uma noite com aquilo ali que no dia seguinte tu recebes. Então, muitas pessoas faziam o quê? Enchiam de kits pro cara e no dia seguinte iam lá e cancelavam. Ganhavam a comissão e a pessoa nem sabia o que comprou. (Operador 2)

---

[7] Remédio psicotrópico controlado.

Essa prática de fraudar vendas para auferir comissões favorece igualmente operador (comissões), hierarquia direta (metas da equipe) e empresa (muitas vendas fraudulentas não são contestadas e quando são nem sempre acabam prontamente canceladas), mesmo que novos mecanismos de controle estejam sendo constantemente reinventados para acompanhar a criatividade das estratégias para burlá-los. Mas não há dúvida que muitas vezes "ninguém quer ver" a fraude.

> Minha supervisora, uma vez, ela disse pra mim: "Olha, vendendo é o que interessa". Entre aspas, ela quis dizer que se eu fizesse uma coisa assim, suja, que ela lavava as mãos. Foi ela quem me disse isso. Ela era supervisora, quem deveria por um lado me incentivar a vender, mas por outro reprimir as atitudes que são ilícitas. Só que o cliente que liga pra lá não faz a menor ideia de nada sobre isso. (Operador 2)

Tal questão remete à dimensão moral e de valores presente na construção da identidade no trabalho. Ao induzir, ou ao menos ser conivente, com a desonestidade, a empresa fragiliza e individualiza o operador. É ele, por sua conta e risco, que está sendo desonesto, pois "fazer vista grossa" pode sempre ser traduzido por "eu não sabia". É um elemento determinante no tipo de injunção paradoxal a que o operador é submetido.

> Eu gosto de vender. Claro, tem clientes e clientes. 90% era gente boa, te escutam, conversam numa boa. Claro, tem esses 10% de gente que entra te xingando. "Tô duas horas aqui tentando falar com vocês e não atende!" Aí começam a te xingar. Aí tu começas a cadastrar, e a gente sabe que o telemarketing tem um *script*, tem que oferecer, é obrigado a oferecer. Chega um cliente: "Eu quero fazer essa assinatura de 14,90 reais". Aí tu começas a cadastrar, e tu sabes que tu és obrigada a oferecer tal e tal serviço. Tu vais falar, já te cortam na hora. Geralmente são dois serviços a mais que a gente era obrigado a oferecer. Tu dá um tempinho, acalma, vai pro segundo: "Eu já te falei que eu não quero!" Dá vontade de dizer: "Eu sei que tu não quer, mas eu sou obrigada a falar! Se eu não falar vão me descontar nota". (Operadora 4)

Autonomia e controle

O trabalho de atendente de *call center* é marcado por um forte controle do tempo das ligações e das pausas, dos movimentos e gestos (vide o fio do fone que prende à PA) e do próprio processo de trabalho (gravação das ligações, escuta e supervisão em tempo real, auditorias, controle do volume de vendas em tempo real e indução a vender mais para atingir as metas).

> Porque tinha quinze minutos de pausa pro lanche. Tinha outra pausa que era o que eles chamavam de pausa particular, pra outras coisas que em geral era banheiro. E isso era calculado milimetricamente, o reloginho ia indo: começava no um, dois, três e quando chegava nos cinco minutos começava a apitar um sinal vermelho, e as pessoas olhavam: alguém estourou a pausa. Pô, um segundo, sabe. E, além disso, era aquela coisa de ficar sentado o tempo todo em frente ao computador, sabe que com o fone de ouvido, tu não podes ficar de pé, tem que ficar sentado. O fio tem um *headset*, que eles chamam. Aquilo parece uma coleira. E o controle era muito rígido. Então sempre tinha aquele medo, às vezes acontecia de tu ir muito

> bem, de fazer uma ótima venda, e de repente na outra tu rateava alguma coisa, e dizer pro cara: "Tá bom, tá bom, tu não quer!" E daí justo naquela ligação eles te ouviam e diziam: "Tu não disse isso, isso e aquilo e aquele outro" [...] Queria falar de um exemplo que ilustra bem. Me contaram uma coisa de uma mulher, tinha quarenta e poucos anos, era uma das pessoas mais velhas que tavam lá. Super dedicada. Teve um dia que ela tava atendendo, ela tava precisando muito ir ao banheiro, e ela pediu para usar a pausa, só que tem que ligar e pedir: "Posso fazer a minha pausa?" E é constrangedor, tu quer ir ao banheiro e pede: "Posso fazer particular?" "Mas tem fila, pra que que tu quer?" "Quero ir ao banheiro." E ela não tava aguentando, há horas que ela tava pedindo e eles não tavam liberando; e ela urinou na roupa, no trabalho, lavou o chão, a cadeira, a roupa. (Operador 2)

Face a tal situação de controle, a margem de autonomia no trabalho ocorre na relação com o cliente: seja na inventividade e flexibilidade utilizada para vender (ouvir o cliente – *aquele* cliente –, perceber e atender suas demandas e necessidades, experimentar a satisfação do trabalho útil a alguém, flexibilizar o *script* de atendimento e adaptá-lo àquele cliente), seja na troca interpessoal (satisfação da interação pessoal, reconhecer um sujeito do outro lado da linha e ser reconhecido também enquanto tal). Daí a dificuldade de suportar ofensas e xingamentos dos clientes, pois a troca interpessoal é uma das raras fontes de autonomia e reconhecimento para os teleoperadores.

> Porque as pessoas, quando elas falam contigo pelo telefone, elas perdem um pouco de pudor, tu acaba sendo a voz do outro lado. Porque tu tá ali pra resolver, na verdade, o problema dos outros, os consumidores. De uma forma ou de outra tu acaba absorvendo a coisa, mesmo que a pessoa esteja reclamando da empresa, tu tendo que personificar a reclamação, tu acaba absorvendo um pouco daquilo, daquela energia. (Operador 5)

Cooperação e relação entre pares

O forte controle, a já mencionada individualização (estimulada) no ato de burlar as regras, a cadência que impede tempos livres, as pausas reduzidas, a importante rotatividade de operadores, a organização do trabalho em PAs e sempre remetida à supervisão (nunca aos pares) enfraquecem as possibilidades de construção de um coletivo de trabalho. Não há o espaço da conversa (só nas pausas e não simultaneamente para todos), o trabalho absorve integralmente o tempo dentro da empresa. Se há pequenos momentos de ociosidade, a troca é rápida ou constantemente intercalada por interrupções e impede aprofundamento. Apesar de constituir-se de um ambiente majoritariamente de jovens (alguns se referiam às festas organizadas por eles fora do ambiente do emprego) e as trocas entre pares ocorrerem num plano mais emocional (e menos operacional), as próprias condições de trabalho forçam o isolamento e impedem a construção de um coletivo de trabalho.

> A gente entra aqui e começa a se sentir meio solitário com o passar do tempo. É que daí entra um grupo junto, faz treinamento junto, então vira quase que uma turma de colégio, e daí passa um mês, vai sumindo um, passa dois meses, vão sumindo outros. A rotatividade é muito grande. Então, eu com um ano já tava me sentindo sozinho lá. Quando eu

> entrei lá eu tava cheio de companheiros, depois eu já não conhecia mais ninguém, foi todo mundo embora. (Operador 6)

O trabalho supervisionado e monitorado por segundos acaba por prender o operador à PA e impede a cooperação necessária entre os pares na construção de uma identidade comum.

Considerações finais: a identidade provisória

O espaço público de discussão e de criação leva à construção de uma identidade comum, na qual as identidades individuais redescobrem a expressão de sua originalidade no seio da identidade coletiva: confrontar-se ao outro torna explícito aquilo que há de comum e aquilo que há de diferente e original. Se no contexto do trabalho em *call centers* é possível encontrar alguma camaradagem entre colegas, igualmente o isolamento imposto pelo controle e pela organização do trabalho impede que os operadores se beneficiem de uma oportunidade de reconstituir a experiência e conferir-lhe um sentido. A individualização do trabalho e a predominância de estratégias particulares de enfrentamento das dificuldades e constrangimentos impostos pelo trabalho, ou seja, a ausência de um espaço público de participação e implicação faz com que a convivência diária no serviço não reverta em constituição de uma identidade coletiva. É o reconhecimento do sofrimento no trabalho que permite almejar sair do isolamento e cooperar, é para se proteger e se defender do sofrimento que os trabalhadores constroem estratégias coletivas de defesa. Diante de uma situação de trabalho caracterizada por forte pressão, ritmo intenso, alto controle individual, ganhos individuais de produtividade, ausência de espaço público, sem autonomia nem reconhecimento seja pela hierarquia seja pelos pares e ainda inscrita num contexto social de desemprego e precariedade, o que se observa é o enfraquecimento da relação do trabalhador com seu trabalho e o fortalecimento da relação com a empresa, o que reforça as estratégias individuais e enfraquece a relação com os pares.

A vivência do trabalho em *call centers* desemboca em uma fragilidade identitária, no enfraquecimento simbólico da relação com o trabalho e com aquilo que se traduz em construção identitária. Sem reconhecer e ter reconhecida a importância e a utilidade do seu serviço (é preciso enganar, convencer, empurrar um produto, invadir a vida pessoal dos clientes), os teleoperadores não vislumbram uma contribuição social possível para o seu trabalho, o que seria capaz de lhe conferir um sentido e efetuar um "retorno" para o sujeito que labora em termos de realização de si. A ausência da ancoragem coletiva significa perdas simbólicas, pois ela diminuiria o isolamento e a insegurança. O enfraquecimento do elo simbólico com o trabalho enquanto mediação identitária, aliada ao temor constante de exclusão do mundo do trabalho, implica uma adesão às regras, formatos e condições da ocupação. Aderir, como evoca o termo, significa colar-se, associar-se, dar o seu consentimento. A adesão ao trabalho é o modo pelo qual o teleoperador se relaciona com um trabalho que lhe é ofertado, mas sobre o qual ele não tem nenhuma ingerência. O serviço deve ser tomado tal qual ele lhe

é apresentado, com pequenas margens de autonomia e estratégias de resistência que garantem a sobrevivência e a continuidade por um tempo determinado. O engajamento real na ocupação – não instrumental –, por sua vez, faz parte da expressão de si mesmo no ato de executar o trabalho. O engajamento significa um investimento pessoal com fins identitários. Se a adesão sugere a inserção numa situação já dada e estabelecida, o engajamento real sugere uma inserção dinâmica garantida pelo par contribuição-retribuição.

Há basicamente dois perfis identitários: aqueles teleoperadores cujo investimento pessoal encontra-se nas atividades paralelas possibilitadas pelo regime de trabalho de seis horas – como cursar uma faculdade – e aqueles que se investem temporariamente, até o esgotamento, para então buscar um outro emprego – até mesmo em outra operadora de *call center*.

Os primeiros desenvolvem uma identidade provisória no trabalho porque este é um emprego de passagem. Seu investimento pessoal repousa sobre as perspectivas profissionais futuras. O emprego em *call center* é um trampolim, uma maneira de viabilizar financeiramente objetivos futuros mais nobres, como se formar e atuar na área de formação. Sua relação com esse trabalho é instrumental.

Os segundos desenvolvem igualmente uma identidade provisória porque não há projeção profissional nem de carreira. Há uma sucessão de atividades por tempo determinado, em outros ramos, mas até no ramo de telemarketing, se não houver outra opção. Se não se pode falar em precariedade no sentido de ausência ou redução de direitos e garantias no emprego, pode-se falar de precarização da qualidade no exercício do trabalho[8]. O atendimento de telemarketing é um serviço que se esgota e esgota o empregado. O funcionário com esse perfil se investe no trabalho, mas experimenta a ausência de opções (ou por não estar cursando uma faculdade ou por ser mais velho e não vislumbrar a possibilidade de desenvolver outras competências). O caráter provisório decorre da necessária e constante rotatividade de empregos.

Um trabalho cuja prescrição não coincide com o trabalho real, permeado de injunções paradoxais, exige dos operadores de *call center*s um mecanismo de racionalização capaz de unificar um discurso e uma prática contraditórios. Quando é preciso a) cegar quanto às infrações porque elas são convenientes às vendas; b) enganar o cliente ou omitir-lhe alguns elementos; c) pressionar por uma venda impossível (o cliente não possui computador!); d) induzir à desonestidade, mas simultaneamente se aumenta o controle para garantir a realização do prescrito e o respeito às regras; e) exigir um rendimento incompatível com o tempo que lhe é consagrado; f) aumentar as metas constantemente de sorte que é preciso trabalhar sempre mais para garantir o mesmo salário variável, o operador se vê obrigado a unificar e homogeneizar um discurso e uma prática contraditórios. A identidade no trabalho dos operadores de *call center* é, portanto, provisória – e até mesmo desconfortável, visto que sua tarefa não lhe é motivo de orgulho –, pois há um lapso entre a identidade para si e a identidade para

[8] Irene Galeazzi, "Precarização do trabalho", em Antonio David Cattani e Lorena Holzman (orgs.), *Dicionário de trabalho e tecnologia* (Porto Alegre, UFRGS, 2006).

o outro. A falta de reconhecimento e de valorização do trabalho pelo outro remete a um enfraquecimento identitário, pois não há a coincidência entre a imagem de si e a imagem para o outro.

A autonomia puramente operacional, subordinada à lógica instrumental, não reverte em autonomia identitária, enquanto realização de sentido e sob a égide dos valores. Igualmente, a ausência do reconhecimento da utilidade do trabalho, assim como de diferentes formas de cooperação, contribui para o enfraquecimento do papel do seu na construção da identidade. Se, por um lado, um novo paradigma tecnológico característico da era da informação possibilitou o desenvolvimento de novas maneiras de trabalhar – supostamente mais "inteligentes" e qualificadas –, para dar conta de uma realidade laboral aceleradamente mais dinâmica, por outro, a constatação da limitação do papel identitário desse tipo de trabalho faz emergir o questionamento quanto ao caráter neotaylorista do trabalho informacional. O trabalho informacional em *call centers* é limitado à execução de tarefas mecanizadas, programadas, repetitivas, com alto controle, mesmo que em um sentido renovado e mais apurado de taylorismo – que contempla um "taylorismo da atividade mental", em consonância à atividade manual, para adequar-se à realidade do trabalho informacional. Para o entendimento dessa questão, o caso dos *call centers* é crucial, pois constitui um singular exemplo de trabalho informacional cuja autonomia é outorgada[9], cujo reconhecimento da utilidade do trabalho é ausente mesmo para o próprio teleoperador – igualmente, a rotatividade e a facilidade com que os trabalhadores são demitidos atestam a ausência de importância do trabalho de cada um, mesmo para a organização – e cuja cooperação é substituída por uma individualização do tempo e estratégias de sobrevivência. Além de constituir um segmento de trabalho em constante crescimento, empregador de numerosa parcela da força de trabalho pelo mundo afora.

---

[9] Cinara Lerrer Rosenfield, *L'autonomie comme norme et le rapport au travail*, cit.

9

AS TRABALHADORAS DO TELEMARKETING: UMA NOVA DIVISÃO SEXUAL DO TRABALHO?

Claudia Mazzei Nogueira

Neste artigo não pretendemos unicamente reconhecer que a divisão sexual do trabalho é totalmente favorável ao sexo masculino e desfavorável à mulher, o que, em grande medida, poderia reduzi-la a um estudo redundante. Mas sim, mostrar que existe uma forte inter-relação entre a precarização da força de trabalho feminina e a opressão masculina presente na família patriarcal.

Os dois aspectos da vida feminina, reprodutiva e produtiva, se imbricam constantemente. Sempre que existir uma ação qualquer em um desses polos, haverá repercussão de um sobre o outro, dada a articulação viva existente entre as esferas do trabalho e da reprodução.

Nas últimas décadas, uma acentuada feminização no mundo do trabalho vem ocorrendo. Se a participação masculina pouco cresceu no período pós-1970, a intensificação da inserção das mulheres foi o traço marcante. Entretanto, essa presença feminina se dá mais no espaço dos empregos precários, onde a exploração, em grande medida, se encontra mais acentuada. A situação é um dos paradoxos, entre tantos outros, da mundialização do capital no mundo do trabalho. O impacto das políticas de flexibilização trabalhista, nos termos da reestruturação produtiva, tem se mostrado como um grande risco para toda a classe trabalhadora, em especial para a mulher. Segundo Helena Hirata,

> As consequências dessa evolução da atividade feminina são múltiplas, mas pode-se dizer que uma das mais importantes consiste no fato de que esse modelo de trabalho precário, vulnerável e flexível pode constituir um modelo de trabalho que prefigura um regime por vir de assalariamento masculino e feminino. Dito de outra maneira, as trabalhadoras podem

ser vistas como cobaias para o desmantelamento das normas de emprego predominantes até então. Um cenário possível neste contexto seria a extensão ou a generalização deste modelo a toda a população ativa, inclusive a masculina.[1]

E complementa a autora:

As mulheres podem ser mais facilmente "cobaias" de experimentações sociais porque são menos protegidas, tanto pela legislação do trabalho quanto pelas organizações sindicais, e são mais vulneráveis. Embora o cenário mais provável seja o de uma dupla segmentação, com a constituição de dois segmentos do emprego masculino e dois segmentos do emprego feminino, um estabilizado, outro precarizado, a força dissuasiva e de pressão sobre salários, condições de trabalho e de negociação dos trabalhadores de ambos os sexos parece evidente.[2]

Podemos entender que a *precarização,* apesar de atingir enorme contingente da classe trabalhadora, *tem sexo.* Prova disso é que a flexibilização da jornada de trabalho feminina só

é possível porque há uma legitimação social para o emprego das mulheres por durações mais curtas de trabalho: é em nome da conciliação entre a vida familiar e a vida profissional que tais empregos são oferecidos e se pressupõe que essa conciliação é de responsabilidade exclusiva do sexo feminino.[3]

Além disso, existe a conotação de que o trabalho e o salário femininos são complementares no que tange às necessidades de subsistência familiar. Embora saibamos que hoje, para algumas famílias, essa premissa não é mais verdadeira, pois o valor "complementar" do salário feminino (que muitas vezes é o fundamental) é frequentemente imprescindível para o equilíbrio do orçamento familiar, especialmente no universo das classes trabalhadoras[4].

No entanto, se a mulher contemporânea é uma trabalhadora assalariada como os homens, inclusive inserindo-se em novos postos de trabalho (até mesmo naqueles que anteriormente eram reservados somente para o sexo masculino), repartindo a responsabilidade do sustento familiar ou mesmo sendo a provedora principal da família, as suas atividades domésticas não deveriam também sofrer uma substancial transformação da divisão sexual do trabalho?

A partir dessa indagação principal e às quais outras se acrescentam, desenvolvemos nosso texto, inicialmente discorrendo sobre o espaço do trabalho no telemarketing, analisando especificamente as mulheres trabalhadoras desse setor[5].

---

[1] Helena Hirata, *Nova divisão sexual do trabalho?* (São Paulo, Boitempo, 2002), p. 144.

[2] Idem.

[3] Idem, "Flexibilidade, trabalho e gênero", Santiago, oficina Las transformaciones del trabajo: género, flexibilización e inserción laboral feminina, Centro de Estudios de la Mujer (CEM), 1999, p. 9.

[4] Idem.

[5] A pesquisa que apresentamos neste artigo encontra-se desenvolvida integralmente em Claudia Mazzei Nogueira, *O trabalho duplicado* (São Paulo, Expressão Popular, 2006).

A feminização do trabalho no telemarketing

No Brasil, a partir dos anos 1980, ocorre um constante crescimento da população economicamente ativa (PEA) feminina, tendo um aumento, entre 1981 e 1998, de 111,5%, elevação muito mais acentuada que a masculina[6].

Em relação à taxa de participação das mulheres nos empregos formais do período de 1992 a 2002, o crescimento é contínuo, embora ainda seja inferior à dos homens, sendo que, entre estes, a tendência é de recuo, conforme nos mostra o quadro a seguir:

PERCENTUAL DE PESSOAS OCUPADAS NA SEMANA DE REFERÊNCIA, NA POPULAÇÃO DE 10 ANOS DE IDADE OU MAIS, SEGUNDO O SEXO – 1992/2002 – BRASIL

	1992	1993	1995	1996	1997	1998	1999	2001	2002
Total	57,5	57,3	57,6	55,1	55,4	54,8	55,1	54,8	55,7
Homens	72,4	71,9	71,3	69,0	69,2	68,3	67,9	67,4	67,8
Mulheres	43,4	43,5	44,6	41,9	42,5	42,0	43,0	43,1	44,5

FONTE: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios.
NOTA: exclusive as pessoas da área rural de Rondônia, Acre, Amazonas, Roraima, Pará e Amapá.

Podemos verificar que os níveis de ocupação por sexo no período de 1992 a 2002 mostram que o ingresso feminino no mercado de trabalho, que foi acentuado de 1980 até 1995, retomou seu crescimento. O quadro nos mostra que o nível da ocupação da população masculina manteve-se em queda, com nítida retração em 1996. Em 2002, alcançou 67,8%, índice um pouco acima que o do ano anterior, mas bem abaixo de 1992. Já o nível de ocupação feminino também se retraiu em 1996, mas recuperou-se em 1999 e atingiu 44,5% em 2002, praticamente o mesmo nível de 1995, que foi o topo do período.

Essa tendência de feminização no mundo do trabalho se efetivou também em muitos segmentos de prestação de serviços, entre eles o setor de teleatendimento, conhecido também como telemarketing ou ainda como *call center*.

O crescimento no número de postos de trabalho em empresas desse tipo, entre 1997 e 2001, foi de 198,01%, segundo pesquisas recentes divulgadas pela Associação Brasileira de Telesserviços (ABT). Nesse mesmo período, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) indicou um retrocesso de 23,32% dos postos de trabalho na indústria, contrastando com um crescimento de 11,05% no setor de serviços.

Inserido nesse setor de serviços, o telemarketing é um dos segmentos que mais emprega no Brasil. Segundo Pedro Renato Eckersdorff, vice-presidente administrativo financeiro da ABT em 2004, um dos motivos para esse crescimento é o aumento do uso de telefones no país, fenômeno intensificado a partir da privatização das empresas de telecomunicações, em 1998. De acordo com ele,

[6] Para entender as tendências existentes na Europa sobre a feminização no mundo do trabalho ver, entre outros, estudos de Margaret Maruani, *Travail et emploi des femmes* (Paris, La Découverte, 2000); idem, *Les mécomptes du chômage* (Paris, Bayard, 2002); Claudia Mazzei Nogueira, *A feminização no mundo do trabalho* (Campinas, Autores Associados, 2004), p. 69.

> atualmente, o telefone não é mais um patrimônio, mas sim um serviço. [...] A partir do momento em que o consumidor teve ao seu dispor uma enorme oferta de linhas telefônicas no mercado, principalmente nas grandes cidades brasileiras, ele passou a resolver quase todos os seus problemas por telefone.

E lembra, também, que foi muito importante a consolidação do Código de Defesa do Consumidor, obrigando as empresas a disponibilizar os mais diferentes tipos de serviços de atendimento, entre eles o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC). Com isso, hoje é praticamente impossível encontrar uma embalagem de produto sem um número de telefone de atendimento ao consumidor. Essa realidade, por sua vez, implica a criação de um número acentuado de postos de trabalho na área de *call center*[7].

Em 1997, existiam cerca de 151 mil trabalhadores no segmento de telemarketing. O ano de 1999 foi o de maior crescimento do setor, quando foram contratados 90 mil novos profissionais, um avanço de 46,15% em relação a 1998. Nos anos seguintes, a elevação se mantém, porém em menor intensidade, mas, mesmo assim, aumentou acima de outros setores da economia. Em 2000, a oferta de vagas na área de *call center* subiu 29,82% e, em 2001, o crescimento foi de 21,62%, empregando 450 mil operadores nesse período[8]. Já 2002 foi um ano de apenas 3,3% de elevação, totalizando 465 mil postos de trabalho. Em 2003, esse mercado aumentou cerca de 7,5%, totalizando aproximadamente 500 mil empregos, segundo a ABT. E, em 2004, o número subiu para 525 mil, sendo que era esperado para o fim de 2005, 555 mil pessoas empregadas no setor, o que confirma, de acordo com as pesquisas, que esse segmento é uma das principais portas de entrada da jovem trabalhadora no mercado de trabalho[9].

A utilização do gênero feminino na frase acima não é um mero acaso já que no setor de *call center* perto de 70% da força de trabalho existente é feminina e 45% é formada por jovens entre 18 e 25 anos, sendo que os salários variam de 400 a 1200 reais (nos casos de posições de atendimento – PAs bilíngues), para uma jornada de trabalho de seis horas diárias e seis dias por semana, tendo uma folga intercalada no final de semana – ora sábado, ora domingo.[10]

---

[7] Informações obtidas em: <http://www.callcenter.inf.br/>.

[8] Como dado complementar, segundo a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), em 1997, o país contava com 18,8 milhões de telefones fixos, sendo 11,7 aparelhos para cada 100 habitantes, além de 4,6 milhões de aparelhos de telefones celulares. Em 2001 já eram 40,5 milhões de telefones fixos e 29,2 milhões de celulares. Informações obtidas em: <http://www.catho.com.br/jcs/inputer_view.phtml?id=5611>.

[9] Podemos acrescentar que, por meio de parceria com a Prefeitura de São Paulo, a ABT pretende capacitar 5 mil pessoas da periferia da cidade e oferecer oportunidades de primeiro emprego para, pelo menos, 450 delas. A iniciativa pode, ainda, ser estendida a outras capitais brasileiras. Também como dado complementar: a ABT assina com o Ministério do Trabalho, no dia 25, convênio de adesão ao Primeiro Emprego, para o qual reservará 18 mil das 60 mil novas vagas até o final de 2005. O setor de *call center* fechará 2004 com 555 mil postos de trabalhos. Cf. *Folha de S.Paulo*, 12/11/2004.

[10] Informações obtidas em: <http://www.abt.org.br>.

O trabalho da teleoperadora

A profissão de teleoperadora é um desdobramento da atividade de telefonista. Em geral, essa função consiste em fornecer informações aos usuários, sendo utilizada constantemente uma única ferramenta, a voz, através do computador e do fone de ouvido[11].

A rotina das teleoperadoras é exaustiva e pesada. As ações são repetitivas e submetidas a um rigoroso controle por parte da empresa, o que pode gerar, muitas vezes, problemas de ordem física e psicológica.

Dentro dessa rotina, diversos fatores de risco estão presentes para o adoecimento da trabalhadora, entre eles: ritmo alucinante de trabalho, ausência de pausas para recuperar o organismo, metas de produtividade desgastantes (tempo médio de atendimento – TMA), movimentos repetitivos, pressão constante de supervisores com controle rígido do trabalho, insalubridade do ambiente de trabalho, inadequação do mobiliário e dos equipamentos e a postura estática.

Os efeitos das precárias condições de trabalho nas empresas de *call center* afetam sobremaneira a saúde física e psicológica das trabalhadoras. Um dos relatos mais constantes sobre a saúde das trabalhadoras são as lesões musculares causadas pelo trabalho repetitivo e pelo pouco tempo de descanso. A Lesão por Esforço Repetitivo ou Distúrbio Osteomuscular Relacionado ao Trabalho (LER/Dort) vai alterando evolutivamente os tendões, as articulações e os músculos, que a princípio se manifestam como dor, podendo chegar a incapacidade funcional. Inicialmente essas dores são entendidas como normais pelas trabalhadoras, até o momento em que, com o seu agravamento, podem acarretar distúrbios psicológicos como a ansiedade e a depressão. Essa atitude da trabalhadora se deve provavelmente ao fato de que a dor diminui quando é cessada a sua atividade e recomeça nos períodos de pico do trabalho.

Outras doenças relacionadas ao trabalho da teleoperadora são as auditivas: o ruído do fone de ouvido pode alcançar o nível de 85 decibéis se não for perfeitamente calibrado, ocasionando lesões no aparelho auditivo. Um local de trabalho muito barulhento também poderá ser outro fator que colabora para futuros problemas. Tal espaço pode ser inadequado quando cerca de 20% dos seus ocupantes apresentam alterações de saúde transitórias associadas ao tempo de permanência em seu interior, que tendem a desaparecer após curtos períodos de afastamento. Os fatores que mais contribuem para essa inadequação são ar condicionado mal regulado e sem manutenção, carpetes, mofo, a utilização de produtos de limpeza agressivos etc. Dentre os sintomas mais identificados estão irritações, secura e coceira nos olhos; irritação, secura e congestionamento das vias nasais; secura na garganta, rouquidão, coceira e tosse; irritação, secura, coceira e eritemas na pele; e dores de cabeça, náuseas e tonturas.

Em relação à voz, instrumento fundamental da trabalhadora do telemarketing, algumas lesões podem aparecer quando exige-se muito do uso dela. Os nódulos vocais,

[11] As informações aqui indicadas constam da Porsani, Cartilha de Prevenção do Teleatendente (Campinas, 2004), bem como da pesquisa realizada por Lailah Vasconcelos de Oliveira Vilela e Ada Ávila Assunção, "Os mecanismos de controle da atividade no setor de teleatendimento e as queixas de cansaço e esgotamento dos trabalhadores", *Caderno Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, jul.-ago. 2004, p. 1069-78.

popularmente conhecidos como calos nas cordas vocais, é uma delas, acarretando uma inflamação crônica na laringe com fadiga vocal e rouquidão. A tensão acentuada do trabalho ajuda a agravar a situação[12].

No que tange à saúde mental das trabalhadoras de telemarketing, muitos são os diagnósticos de transtornos relacionados com essa atividade, por exemplo, alcoolismo, depressão relacionada com o trabalho, stress, neurastenia, fadiga, neurose profissional etc. As trabalhadoras devem ficar atentas a alguns sintomas que frequentemente podem estar presentes no seu dia a dia, entre eles: dores musculares; tonturas e dor de cabeça; perturbação do sono; incapacidade de relaxar; irritabilidade; choro fácil; sensação de abatimento e esgotamento; dificuldade de concentração e memória; e agressividade.

Esses são alguns exemplos do que a precarização e a exploração acentuada da força de trabalho no segmento do telemarketing podem resultar. Segundo Lailah Vasconcelos de Oliveira Vilela e Ada Ávila Assunção,

> Os registros no Sindicato da categoria, de cansaço e esgotamento mental, tristeza e sentimentos de impotência face às exigências da organização do trabalho são enfáticos e explicitam a associação com os componentes da atividade, [...] tendo como hipótese orientadora o peso da organização do trabalho no desencadeamento dos sintomas. O quadro evoca a tese de [Christophe] Dejours sobre a gravidade das situações quando o sofrimento fica expresso nas palavras dos trabalhadores. O autor afirma que queixas desse tipo são formuladas quando o sofrimento torna-se insuportável.[13]

De fato, as formas de organização do trabalho estabelecem uma íntima relação com a funcionária. Se a instituição a afasta do poder de decisão, acaba por prejudicar e/ou impedir que ela desenvolva estratégias para adaptar o trabalho desenvolvido à sua realidade, sendo gerados, em grande medida, sentimentos de insatisfação e inutilidade, interferindo na motivação e nos desejos, inclusive reduzindo o seu desempenho[14]. Por sua vez, a rigidez das organizações pode gerar perturbações na relação do trabalhador com a sua tarefa, alterando o uso pleno de suas capacidades, e, ainda, "automatizar" o pensamento.

Podemos dizer que os mecanismos mais acentuados de controle do trabalho presentes nas atividades do telemarketing são o controle do tempo, do conteúdo, do comportamento, do volume de serviços realizados e dos resultados. Portanto, tudo indica que a empresa depende do esforço mental e afetivo das teleoperadoras para concretizar a interação com o cliente e, obviamente, a satisfação deste, transpassando

---

[12] Alguns cuidados que devem ser tomados para evitar esses nódulos são interessantes de serem apontados: exercícios vocais orientados por fonoaudiólogo, beber água à temperatura ambiente, a cada 10 minutos, repouso vocal ao longo da jornada (mínimo 10 minutos a cada hora), evitar excessos de fala, velocidade e intensidade, não fumar, alimentação saudável, ar condicionado regulado e limpo e respiração adequada.

[13] Lailah Vasconcelos de Oliveira Vilela e Ada Ávila Assunção, "Os mecanismos de controle da atividade no setor de teleatendimento e as queixas de cansaço e esgotamento dos trabalhadores", cit., p. 1069.

[14] Christophe Dejours, *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho* (5. ed., São Paulo, Cortez/Oboré, 1992).

as dificuldades sem, no entanto, ultrapassar o TMA. conforme estipulado pelas metas comerciais, ou romper o controle imposto. Desse modo, o resultado mais provável será o de adoecimento das trabalhadoras.

Cabe ressaltar, portanto, que esse espaço de trabalho não foi escolhido aleatoriamente; pelo contrário, definimos esse setor de teleatendimento por ser essa uma profissão assalariada predominantemente feminina e em franco processo de expansão dentro do capitalismo recente no Brasil. Dessa forma, tal espaço torna-se favorável para o desenvolvimento do estudo acerca da *existência* ou da *inexistência* de uma *divisão* mais *igualitária* do *trabalho*.

A empresa segundo o ideário patronal[15]

A Atento Brasil é uma companhia tida como líder na prestação de serviços de atendimento do relacionamento entre as instituições e os seus clientes através de *contact centers* ou plataformas multicanal (telefone, internet, SMS etc.). Iniciou suas operações em abril de 1999, na cidade de São Paulo, com pouco mais de mil funcionários. Em novembro daquele mesmo ano, agregou à sua rede outra empresa de *call center*, com uma importante presença na região Nordeste do país, e, em março de 2000, criou mais uma instituição desse segmento, assumindo assim a liderança do mercado de *contact centers* no Brasil. Consta que, no final de 2003, a empresa contava com uma equipe de 29.434 profissionais, dos quais 28.960 realizavam funções relacionadas diretamente com as operações, além de ter gerenciado 489 milhões de chamadas em 2003. Em 2008 (até o mês de outubro), a Atento contemplava 65 mil funcionárias(os). Esses números, conforme indica o site, levaram a Atento Brasil a ser uma das maiores empresas privadas do país em contratação de força de trabalho[16].

Essa instituição compreende hoje treze *contact centers* distribuídos em seis capitais brasileiras (São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Porto Alegre, Salvador e Brasília) e, segundo o site, oferece ao mercado tanto produtos especializados de grande valor agregado quanto atividades automatizadas, fornecendo assim uma prestação de serviços que lhe permite uma grande redução de custos, em decorrência da ampliação do processo de terceirização da força de trabalho e, consequentemente, de uma maior *precarização da trabalhadora*. Em 2003, a empresa também investiu na "qualidade": um objetivo que permitiu a obtenção do certificado ISO 9001 e a conquista de vários reconhecimentos na ótica do mercado, seguindo o receituário patronal de "empresa exemplar"[17].

No final de 2003, o Grupo Atento já dispunha de uma rede internacional de 51 *contact centers* ou plataformas multicanal (telefone, fax, internet etc.), com mais de 27.700 posições de atendimento a clientes e uma folha de pagamento total de 54 mil pessoas[18].

---

15 Todos os dados utilizados nessa descrição foram obtidos no site da referida empresa, a qual os utiliza como instrumento de marketing e propaganda ideológica.

16 Dados obtidos em: <http://www.ranking.callcenter.inf.br/pesquisa/detalhe/?empId=105>.

17 Dados obtidos em: <http://www.atento.com.br>.

18 Idem.

A Atento detém as mais novas tecnologias na gestão de ligações através de sistemas de reconhecimento automatizado de voz (IVR), com o objetivo de oferecer "aos seus clientes uma maior eficiência". Ao prestar um serviço especializado, reduz custos e flexibiliza as atividades de atendimento para as empresas e, ao mesmo tempo, intensifica a exploração e o controle sobre a força de trabalho. Na perspectiva patronal, esse serviço é positivo porque possibilita ajuste e mensurabilidade, evitando que as instituições façam grandes investimentos com resultados incertos de extração de mais-valia. O Grupo Atento se converte assim em "sócio estratégico" das empresas e fonte de extração de sobretrabalho[19].

A empresa, segundo o seu site, em 2005, tem gerado um número acentuado de empregos. A sua folha de pagamento total elevou-se de 32.776 para mais de 54 mil pessoas em um período de 3 anos. No ano 2000, a Atento Brasil já contava com 12.500 postos de atendimento, 22 mil operadores, totalizando 24.800 funcionários. Tem seu atendimento dividido em 50% unidade de resposta audível (URA) e 50% com atendentes, seu *turn-over* (rotatividade) é de 5,4%, com um absenteísmo de 3,5%, atendendo um volume de mais de 650 milhões de ligações por ano[20]. Adicionalmente, segundo a propaganda ideológica feita pela empresa, "essa é uma das companhias mais importantes para a obtenção do primeiro posto de trabalho, assim como uma das principais instituições que permitem compatibilizar os estudos com a inserção no trabalho", uma vez que a jornada básica nos PAs é de seis horas diárias. Entretanto, como veremos a seguir, ela é marcada por uma acentuada exploração da força de trabalho. Cabe lembrar, também, que a folha de pagamento do Grupo Atento Brasil é composta em mais de 70% por mulheres, confirmando-se como um espaço de trabalho predominantemente feminino. Em 2008, a empresa contava com 31.007 posições de atendimento[21].

A percepção das teleoperadoras das relações de trabalho no espaço produtivo

A principal característica das empresas de telemarketing, incluindo a pesquisada[22], é a prestação de serviços através do atendimento telefônico. Essa atividade abrange diversos objetivos, entre eles o de solucionar dúvidas, fornecer informações como endereços e telefones, além de orientar os seus clientes na utilização ou compra de um produto.

---

[19] Idem.

[20] Esses dados são referentes ao ano de 2000, computados em 2003.

[21] Idem.

[22] Nessa pesquisa, segui um roteiro de questões composto por duas partes, na primeira delas, foram elaboradas algumas perguntas com o intuito de entender como se efetivam as relações de trabalho das entrevistadas dentro da esfera produtiva. Na segunda parte, de que modo as atividades desenvolvidas no espaço reprodutivo expressam dimensões, também fortemente marcadas por uma divisão sexual do trabalho. No que concerne à primeira parte, procurei apreender alguns elementos que particularizam o trabalho feminino na esfera produtiva. As questões que procurei explorar foram relativas às suas funções, aos seus direitos, à consciência (ou não) da exploração, das múltiplas formas de controle, do adoecimento, enfim, da precarização da força de trabalho, em particular a feminina.

Dessa forma, para desenvolver o seu trabalho, a operadora de telemarketing fica de 85% a 90% de sua carga horária diária sentada e com atenção total ao visor do microcomputador, ao teclado e ao *headset* (fone de ouvido). Vejamos a experiência da ex-teleoperadora Ignez[23]:

> Eu trabalhava das duas às oito da noite, eu ficava seis horas sentada, só tinha quinze minutos pra tomar café e ir ao banheiro. O resto era tudo chamada, caía uma chamada atrás da outra, não tinha como ficar levantando mais, ou você ia nesse meio espaço no banheiro ou não ia mais, eram seis horas sentada recebendo ligação direto.

E, ao ser questionada sobre se gostaria de trabalhar novamente em uma empresa de telemarketing, a resposta foi negativa, com a seguinte justificativa:

> Eu não quero ficar sentada num lugar seis horas por dia sem poder me movimentar. Aqui, pelo menos onde eu estou hoje, posso me movimentar, sair, voltar, atender um telefone, sentar em outra mesa, conversar com alguém sem ter que ficar monitorada toda a vez e, ainda, ter de ficar seis horas sentada.

A isso se acrescenta o fato da presença da supervisora cobrando um aumento de produtividade e de controle do TMA ou tempo médio operacional (TMO) das teleoperadoras, o que as pode levar a contrair mais rapidamente algumas doenças profissionais. Em relação a essa questão, a teleoperadora Luíza[24] nos contou:

> Você tem uma meta, quando você vai passar uma informação, você fica atenta ao seu TMO, tempo médio para passar as informações, por exemplo, eles pedem 29 segundos e tem pessoas que não querem só aquela informação, eles querem falar mais alguma coisa, então nisso você acaba atendendo mal aquela pessoa. Por exemplo, você não vai dar atenção a ela porque você sabe que o seu TMO está subindo, então, é isso que deixa a gente tensa no serviço. E mais, eles também ficam falando que a produtividade caiu e por isso nem a parada particular[25] nós podemos fazer. Porque eles falam: "Gente, vamos abaixar o TMO". Vou abaixar o TMO como? As pessoas querem as informações, as pessoas não querem um robô, se elas quisessem um robô então era só ligar e ouvir: a informação é tal, a informação é tal, a informação é tal, só isso.

Indagada, se além das trabalhadoras terem que atender bem, elas têm um tempo mínimo para isso, Luíza responde:

> Isso, na verdade, é determinação até da Anatel. A telefônica tem que atender a um determinado número de chamadas e o cliente não pode ficar na linha esperando. Por exemplo, no 102 são 10 ou 9 segundos. Não pode ficar mais do que isso esperando. Então eles fizeram a média, pra gente atender um determinado número de chamadas, então a gente tem

---

[23] Na época da entrevista, em 2005, Ignez tinha 26 anos, era casada, sem filhos, seu grau de escolaridade era o ensino médio completo e ela queria estudar mais. Trabalhava como recepcionista/secretária em uma escola de línguas.

[24] Luíza, em 2005, tinha 41 anos, solteira, com um filho, completou o ensino médio, morava na casa dos pais com mais uma irmã, já trabalhou em várias empresas antes de entrar na Mark, sua função era a de teleoperadora há quatro anos e quatro meses.

[25] Parada particular são os cinco minutos que a teleoperadora tem para ir ao banheiro dentro de uma jornada de trabalho de seis horas.

> que ter esse tempo médio de atendimento. Por isso existe tanto controle do nosso TMO. O controle funciona assim: o nível é de acordo com o tanto de ligação que a gente está atendendo. O ideal é ficar em 99% porque se estiver 100%, quer dizer que tem muitas pessoas ociosas no atendimento e isso também não pode acontecer. Então o ideal é 99. Se chegar no 98%, o nível já está no vermelho, o nível não pode chegar em 98 ou 97, se não já ficam tudo desesperada atrás da gente. E isso fica sinalizado em um gráfico monitorado pela supervisora, a gente não tem acesso a esse gráfico. Mas tem como ver o nível da máquina (computador) que você está e também tem o painel eletrônico daí da máquina que de vez em quando dá tempo de você olhar o seu nível lá.

O controle do trabalho é intenso e, em grande medida, facilitado pela avançada tecnologia presente nesse segmento. A máquina, por sua vez, torna-se tão absorvente que a possibilidade da existência de relações interpessoais é quase nula. Fernanda[26] revelou que:

> É engraçado quando as pessoas chegam, uma olha pra cara da outra e tchau! Não dá tempo pra gente conversar. Você tem que conversar antes de entrar, porque depois que você entra não se consegue mais conversar. E, quando acaba a nossa jornada a gente está tão exausta que você entra no elevador e fala: "Mais um dia"; e o outro só consegue responder: "Mais um dia".

O controle do tempo é extremamente rígido, aliás, um controle funcional para a sobrevivência do modo de produção capitalista, uma vez que se constitui num mecanismo de extração do sobretrabalho, fator esse imprescindível para a acumulação de capital. Toda essa intensificação da jornada de trabalho é um tempo sem liberdade impingido ao trabalhador em proveito de um fim específico de acumulação de capital.

Como disse Karl Marx:

> Onde quer que parte da sociedade possua o monopólio dos meios de produção, o trabalhador, livre ou não, tem de adicionar ao tempo de trabalho necessário à sua autoconservação um tempo de trabalho excedente destinado a produzir os meios de subsistência para o proprietário dos meios de produção.[27]

Não é por acaso que aos padrões rígidos de controle do tempo, da produtividade e da qualidade do trabalho estejam também incluídos os *scripts* e os fluxogramas de atendimento. Muitas empresas de telemarketing padronizaram os diálogos objetivando facilitar o trabalho das teleoperadoras, através da prescrição de uma norma de comportamento que direciona inclusive a entonação da voz, já que a resposta dada ao cliente é muitas vezes aceita ou não dependendo da tonalidade usada pelas teleoperadoras, mas, sem dúvida, o central desse padrão é garantir as metas de produtividade e, dessa forma, obter a segurança da acumulação de capital.

---

[26] Fernanda, em 2005, tinha 27 anos, solteira, sem filhos, ensino médio completo (gostaria de fazer o curso universitário de farmácia), morava na casa de seus pais com mais um irmão e uma irmã, antes de trabalhar na Mark estava desempregada. Estava na empresa há cinco anos e sua função era de teleoperadora.

[27] Karl Marx, *O capital*: *crítica da economia política* (São Paulo, Nova Cultural, 1988, livro 1, v. 1, tomos 1 e 2), p. 181.

Segundo Vilela e Assunção,

A linguagem é expressão do agir humano e, dessa forma, é sempre portadora de significados e também de afetividade que pode se expressar em palavras, em gestos ou na própria entonação da voz. No trabalho da telefonista, a linguagem toma, literalmente, o caráter de instrumento de trabalho. A empresa preconiza a expressão da afetividade como tática de aproximar o cliente aos serviços prestados. O afeto é controlado e até moldado em acordo com as exigências de gentileza com o cliente sem, entretanto, encorajá-lo a permanecer na linha além do estritamente necessário.[28]

Nesse caso, Gisele[29] comentou:

Gente, você repetir seu nome seiscentas vezes, chega uma hora que nem você sabe mais o que está falando: "Gisele. Bom dia". Tem hora que não sai mesmo. Quando eu entrei na empresa você gravava o seu nome, então quando entrava o cliente, já entrava o seu nome gravado. Agora não. Você tem que repetir, além de falar seu nome seiscentas vezes, você tem que falar tudo o que o cliente falou de novo. Por exemplo, o cliente fala: "Maternidade de Campinas". Aí, para registrar lá você repete: "A informação é Maternidade de Campinas?"

O controle das emoções da teleoperadora pela empresa é outro fator importante de ser abordado, já que mostra claramente como esse espaço de trabalho mexe profundamente com os aspectos emocionais da trabalhadora. Isso configura não só a necessidade de autocontrole da teleatendente, já que, muitas vezes, é preciso que se reverta situações de agressividade, de falta de educação e até de assédio, como também, implica a capacidade de escuta e de comunicação.

A experiência que a teleoperadora Fernanda nos relatou ilustra bem essa situação:

Uma senhora queria falar no 103 (consertos e reclamações), ela tentava e não conseguia: ela falou que tentou várias vezes e não conseguiu. E isso deixa o cliente irritado. Deixa qualquer um irritado. [...] Aí ela já gritou na linha: "Escuta aqui seu bando de vacas". É assim: "Seus vagabundos! Vocês estão aí fazendo o quê?" O xingamento é automático, acontece sempre. E isso de te chamar de vagabundo te choca. E ela continuou gritando: "Ah, não quero saber, agora você vai me ouvir". Aí eu já penso: "Meu Deus, meu tempo". E ela continua: "Agora eu vou falar" e ela fala tudo que queria falar, tudo o que ela tinha que falar com a menina do 103, que ela não conseguiu. Aí eu falo: "Mas senhora..., a senhora teria que estar..." Mas ela me interrompe e diz: "Não, eu quero falar". Aí eu vou pedir orientação com a supervisora, aí ela fala: "Pede pra ela retornar depois". Aí a gente volta com a maior cara de tacho, sabendo que vai dar problema. É, mas vai fazer o quê?

Independentemente da forma agressiva que um ou outro cliente poderá tratar uma teleoperadora, ela deverá manter o padrão de atendimento, tanto no que se refere ao tom da fala como também ao *script* predeterminado.

---

[28] Lailah Vasconcelos de Oliveira Vilela e Ada Ávila Assunção, "Os mecanismos de controle da atividade no setor de teleatendimento e as queixas de cansaço e esgotamento dos trabalhadores", cit., p. 1077.

[29] Gisele, com 23 anos, era solteira na época da entrevista, em 2005, mas logo após casou-se. Não tem filhos, cursou até o ensino fundamental, morava na casa dos pais com mais dois irmãos (um irmão e uma irmã) até o matrimônio, estava trabalhando em um shopping antes de atuar na Mark e saiu por trabalhar no turno da noite. Ela já estava na empresa há três anos e sete meses e sua função era de teleoperadora (mas frisou que, a partir de então, as teleoperadoras passaram a ser chamadas de consultoras pela empresa).

Foi exatamente nessa direção que seguiu o depoimento de Gisele:

> Quando cai o sistema você se ferra do mesmo jeito, porque aí você tem que atender cliente por cliente, falar uma fraseologia enorme: "Desculpe-nos, mas no momento nosso sistema está indisponível, por favor retornar sua ligação após trinta minutos ou acesse o site da Telefônica; www.telefonica.com.br". Aí o cliente desliga na sua cara, aí vai o outro, daí: "Desculpe-nos..." e assim vai, você tem que falar uma fraseologia enorme e o cliente não aceita, não entende.

Robotizando e rotinizando os sujeitos do trabalho (as trabalhadoras), as empresas de telemarketing não determinam apenas a fraseologia para cada serviço, mas também a entonação de voz, tendo como objetivo impedir manifestações emocionais pela teleoperadora, demonstrando que a linguagem é somente um simples instrumento de trabalho e moldando o afeto do indivíduo para ser gentil sem permitir o prolongamento do diálogo[30].

Todo esse controle passa por uma hierarquia, que pode ser representada da seguinte forma: os diretores cobram os gestores (coordenadoras), que cobram as supervisoras, que por sua vez cobram as teleoperadoras. É de se imaginar que o adoecimento psicológico da trabalhadora nesse espaço de labor seja realmente intenso. O depoimento da supervisora Deborah[31] foi o seguinte:

> O meu relacionamento com as teleoperadoras é dentro daquilo que eu considero bom, mas tem dia que é complicado, você mal pisa e já vem as cobranças dos gestores, mas eu até entendo que eles também são cobrados. E aí eu tenho que cobrar o meu pessoal também e aí vai. É como um sanduíche, um vai apertando o outro e na hora que você vê está todo mundo prensadinho lá. Você chega bem, mas aquele clima te joga pra baixo.

A cobrança dentro da Atento está presente em todos os setores de trabalho, o controle não ocorre só com as teleoperadoras. Uma outra funcionária de nome Antônia[32], que não trabalha mais como teleoperadora, mas como secretária, nos deu o seguinte relato:

> Tem uma das minhas gerentes, que ela é assim, tudo pra ela é pra ontem, tudo. Para falar comigo, ela estala os dedos, eu estou na minha mesa, quer um copo de água, quer um café, ela estala os dedos. Para eu atender o telefone dela, estala o dedo. Tem outro, que fica do lado da sala dela, que também é assim. Ele só fica estalando e mandando fazer as coisas, na hora em que eu peço um momento, nossa senhora, a casa cai. Ficam de cara feia, perguntam o que é que eu tenho.

---

[30] Lailah Vasconcelos de Oliveira Vilela e Ada Ávila Assunção, "Os mecanismos de controle da atividade no setor de teleatendimento e as queixas de cansaço e esgotamento dos trabalhadores", cit., p. 1074.

[31] Em 2005, Deborah completou 32 anos, era separada e seu filho tinha, então, 9 anos; fez curso universitário, morava sozinha com seu filho, ficou na função de teleoperadora por dezoito meses na instituição, depois foi promovida e ocupava a posição de supervisora de atendimento há dois anos e meio.

[32] Antônia, uma trabalhadora com 34 anos em 2005, casada há oito anos, sem filhos por opção. O seu grau de escolaridade é universitário. Antes de trabalhar na Mark se encontrava desempregada, estava na instituição há cinco anos e sua função na empresa pesquisada era a de auxiliar administrativo.

Outra situação que indica que o trabalho no segmento de telemarketing é extremamente precarizado é o controle existente nos intervalos de descanso. Ao entrar na empresa para um trabalho com jornada de seis horas, a trabalhadora é informada que, dentro desse espaço de tempo, ela tem quinze minutos de pausa para o lanche (para se alimentar e beber algo), *que é compensada no final da sua jornada*, e cinco minutos de pausa particular, que é o tempo permitido para utilizar o banheiro. Em um primeiro momento, esses intervalos existentes já nos parecem um traço forte de desumanização desse tipo de trabalho. Mas vejamos a resposta da teleoperadora Luíza:

> Os intervalos são pouquíssimos. São cinco minutos assim para ir ao banheiro, que eles chamam de pausa particular, e o almoço seria o intervalo de uns quinze minutos, quer dizer que quem traz comida ou coisa assim não mastiga, engole. Porque não dá. Muitas vezes eu não consigo fazer a pausa particular. Eu tento conter, mas têm pessoas que não conseguem, porque têm esse negócio de retenção urinária ou que toma remédio. Então é difícil, é difícil e eles lá não têm assim respeito, têm pessoas que precisam ir ao banheiro e não podem, tem que esperar, sabe? Então tem essas coisas lá também.

Maria[33], que é teleoperadora, também fez questão de falar:

> Aqui os intervalos são divididos em quinze minutos para o lanche, eles falam aqui que é lanche, mas seria o tempo para a gente estar se alimentando, comendo alguma coisa, mesmo porque comer aqui não teria como, não daria pra você estar fazendo a digestão. E cinco minutos seria a pausa particular para ir ao banheiro. Eu tento fazer essa meta deles de quinze minutos de lanche e cinco de particular, eu faço o possível, mas não consigo. Às vezes, como a gente é mulher, a gente tem que utilizar mais o banheiro. Mas as supervisoras não gostam. Quando a gente comenta que precisa ir mais vezes ao banheiro, elas acham ruim porque elas falam pra gente que tem cinco minutos, então são nesses cinco minutos que você tem que se virar. Eu, por exemplo, já deixei diversas vezes de fazer a pausa particular.

O monitoramento feito pelas supervisoras em tempo real da duração dos atendimentos (e também pelas empresas contratadas especificamente com esse enfoque de controle), não só com o objetivo de garantir que as chamadas sejam atendidas dentro do padrão de dez segundos, como também a forma do atendimento, é mais um dos mecanismos de controle e de redução de custos das empresas de telemarketing, uma vez que, com esse procedimento, em grande medida, evita-se a contratação de um número maior de trabalhadoras e, consequentemente, um investimento adicional.

Kátia[34], uma das supervisoras, nos confirmou essa realidade em seu depoimento:

> É, a gente tem que ouvir a pessoa, ouvir a chamada, o atendimento, a ligação. Eu não sou monitorada, eu faço o monitoramento porque sou supervisora. Mas as teleoperadoras

[33] Maria, que em 2005 tinha 21 anos, solteira, sem filhos, possuía o ensino médio completo (gostaria de fazer faculdade de publicidade ou de hotelaria), morava com os pais e mais um irmão, é seu primeiro emprego registrado (já trabalhou em diversas áreas sem registro) e estava na Mark há dois anos e oito meses exercendo a função de teleoperadora.

[34] Kátia, 35 anos em 2005, divorciada, uma filha, estava terminando o segundo grau e morava nos fundos da casa dos pais (fez questão de falar que só o quintal é comum). Antes de entrar na Mark, trabalhava no comércio, estava na empresa há quatro anos e meio; começou como atendente e passou para supervisora das teleoperadoras.

> têm, a gente entra na linha da pessoa para poder ouvir o que o cliente está dizendo e o que ela responde.

Nesse sentido, a ABT distribuiu no mercado, em 1996, o "Código de princípios de conduta ética para telemarketing", revisado em 2003. Consta desse Código que "a gravação para fins de monitoria não necessita da ciência do interlocutor e só deve ser usada para esse fim". E indica também algumas diretrizes para o uso da monitoração telefônica:

> a) deve ser usada como um instrumento para assegurar a qualidade das chamadas;
> b) visa melhorar o desempenho individual dos operadores;
> c) pode ser feita em tempo real ou através de gravações de ligações;
> d) no contrato de trabalho de cada operador deve haver um item específico, deixando empregador e empregado cientes da política de monitoração da empresa;
> e) que haja política de trabalho escrita e específica informando os motivos para a realização da monitoração e condições e prazos (o mais breve possível) para avaliação individual e conjunta das ligações monitoradas e/ou gravadas;
> f) que cada ambiente de telemarketing tenha telefones disponíveis separados (públicos ou gratuitos) que nunca são monitorados e/ou gravados, garantindo a privacidade dos operadores durante conversas pessoais.

Mas a realidade no enfoque da trabalhadora é outra. Ao questionarmos sobre essa vigilância efetiva, Ignez respondeu:

> Somos monitoradas 24 horas. Tem câmera, mas a gente não sabe se funciona ou não, [...] mas monitoramento por telefone pra ver como você atende o cliente, se você está desesperada, se você está sem paciência ou se passa informação errada, logo vem a sua resposta e quem passa é a supervisora pra você.

Outro controle ligado ao comportamento das teleoperadoras é efetuado na Atento, relativo aos atrasos e ao absenteísmo praticados pelas trabalhadoras. Nesse caso, campanhas são desenvolvidas pela empresa para incentivar a disciplina.

Havana[35] nos relatou o seguinte:

> Esse mês mesmo a gente está tendo, a "jornada...", eu nem lembro qual é o título mesmo, mas é assim, se você não falta, se não chega atrasada, concorre no final do mês a bicicleta, a um DVD, televisão, celular. Então isso é um incentivo pra gente não estar faltando, porque tem muito atestado, então o povo está dando esse incentivo.

Gisele nos mostrou também que, além das campanhas, ocorre um controle grande em relação aos atrasos e às faltas das trabalhadoras:

> Quando faltei sem justificativa, eu avisei que faltaria e ela me deu uma advertência verbal. Mas o procedimento seria uma advertência escrita. Atestado é aquela coisa, você tem que

[35] Em 2005, Havana tinha 23 anos, era solteira, sem filhos, com formação até o ensino médio (mas queria fazer faculdade de nutrição); morava sozinha (a família vive em uma cidade de Minas Gerais) com uma amiga. É seu primeiro emprego e já estava na empresa há três anos na função de teleoperadora.

estar assinando um papelzinho porque faltou, por que motivo, para a empresa saber o que pode fazer para não acontecer mais a falta. Atraso é a mesma coisa, você tem que preencher um formulário dizendo porque chegou atrasada, tem uma tolerância de cinco minutos. [...] depois disso você tem que preencher um formulário. Você morre, mas não pode faltar. Teve uma amiga que teve LER e também não pôde faltar. Na verdade eles não gostam que você falte, chega um atestado, eles não gostam, e se não leva atestado, você falta sem justificativa. Então a gente leva atestado. Fazer o quê?

Maria vai além em seu depoimento:

Vamos supor, você não pode ficar doente na empresa, tem sempre que estar normal, assim, com a saúde perfeita, não pode faltar. Se você está doente, tem que avisar um mês antes pra conseguir ir ao médico. Porque você tem que descontar do banco de horas para ir ao médico. [...] Às vezes, quando a pessoa falta e for uma coisa justa, no caso um falecimento na família, então essa falta pode ser descontada do banco de horas.

Em relação ao banco de horas, essa é uma prática apontada por todas as trabalhadoras da Atento. Não existe pagamento em espécie das horas extras feitas, nem mesmo quando é pedido pela própria empresa. E tudo indica que esse fato não é eventual. Carla[36] deu seu depoimento sobre esse assunto:

Aqui nós não fazemos hora extra, não. Se você trabalha no feriado é banco de horas e se aceita trabalhar depois do expediente é banco de horas. E tem mais, você não pode tirar as suas horas quando quer, o banco de horas é assim planejado, tipo assim, você tem que ir com antecedência de no mínimo uma semana e falar: "Olha, tal dia eu vou precisar descontar banco de horas, ou se você quer sair uma hora mais cedo e descontar do banco de horas, tem que ver se o bendito nível está legal, se você pode ser liberada, senão não tem jeito.

Mais um elemento importante para o trabalho de telemarketing, na visão patronal, são as campanhas que estimulam a produtividade, que são geralmente promovidas pelo setor que garante a qualidade. Essas campanhas, conhecidas como um "incentivo motivacional", costumam estimular a competitividade entre as funcionárias de um mesmo setor, tendo como estratégia patronal aumentar a produtividade através da intensificação do ritmo de trabalho, utilizando inclusive mecanismos que podem dificultar a consciência desse objetivo por parte das trabalhadoras.

Em seu depoimento, a supervisora Joana[37] nos deu fatos para confirmarmos essa realidade no telemarketing:

Aliás, eu atuo assim muito nesse sentido. Sempre faço campanhas de qualidade no atendimento, para conscientizar as pessoas da importância do trabalho delas para a vida pessoal delas e para a empresa. Realmente, como um todo, eu procuro sempre conscientizar, faço

[36] Carla tinha 36 anos em 2005, casada, com duas filhas, a mais velha tinha 5 anos e a caçula, 2, tem o ensino médio completo (pretendia cursar administração de empresas); não soube definir exatamente há quanto tempo estava na empresa e sua função na Mark era a de teleoperadora.

[37] Joana, que tinha 35 anos em 2005, divorciada, tem uma filha, cursou a faculdade de publicidade e propaganda, mas não terminou; morava nos fundos da casa de sua mãe e já trabalhou em outras áreas, por exemplo, como operária de fábrica. Estava na Mark há quatro anos e meio, começou como teleoperadora e hoje a sua função na empresa é de supervisora.

> sempre reuniões de equipe, muita reunião de grupo realmente, para que elas entendam a importância de tudo isso na vida delas. A empresa não paga bem, então eu procuro sempre conscientizar as minhas funcionárias para que elas valorizem o seu trabalho e atuem com qualidade, entendeu? Então é sempre assim tipo, eu dou doce, dou uma balinha, uma pipoquinha, coisas assim, realmente para estar incentivando sempre, para estar valorizando o que ela faz. E sempre dá retorno, uma bala elas já gostam.

Kátia também afirmou que existem premiações de incentivo ao atendimento com qualidade: "A gente sempre faz campanhas para obter um atendimento com qualidade ao cliente e as melhores a gente premia com bicicletas ou *discman*".

Mas a campanha de qualidade não se restringe somente ao atendimento, ela abrange também outros aspectos, entre eles reuniões constituídas de grupos de trabalhadoras que são instigadas pelas supervisoras a discutir seu trabalho e desempenho, com vistas a melhorar a produtividade da empresa, convertendo-se num importante instrumento para o capital apropriar-se do *savoir faire* intelectual e cognitivo do trabalho[38].

Gisele nos deu um exemplo disso:

> Com relação à nossa satisfação, aí eles fazem pesquisa, pesquisa de clima, esse tipo de pesquisa que nunca dá em nada porque a gente sempre responde a mesma coisa e responde que o lanche é horrível e sempre continua o mesmo lanche. Agora ainda piorou, porque tinha hambúrguer, agora não tem mais. Ai, eu odeio aquele lanche! Eles incentivam a gente a escrever o que pensa e tal, mas não tomam providências. Ah, sim! Até já colocaram aquelas urnas na sala de café, se você tiver alguma coisa pra escrever, escreve e põe lá. Mas é aquela coisa: sempre as mesmas queixas e sempre as mesmas respostas; tem sempre uma resposta prática pra resolver o assunto. No fim, você é sempre o culpado pelo que está acontecendo de errado, entendeu? Você que não tem força de vontade, você que não quer melhorar, você que..., depende de você o seu sucesso profissional, entendeu? Então a coordenadora faz reunião, reúne a gente na salinha do lanche e pergunta: "Você precisa de alguma coisa?" É uma pressão psicológica. E aí ela completa: "Porque eu preciso", ela fala, "eu preciso do meu emprego".

Outro aspecto relacionado com a qualidade está na preocupação das empresas em adquirir as certificações relacionadas com a qualidade. Como, por exemplo, as certificações tipo ISO[39], que impõem padronização rígida para formas de atendimento. Assim, a empresa procura difundir entre as funcionárias valores e regras padronizados, incentivando o merecimento, a busca incessante pelo resultado da produtividade e pela excelência da qualidade por meio da adequação das informações transmitidas.

---

[38] Ricardo Antunes, *Os sentidos do trabalho* (São Paulo, Boitempo, 1999), p. 55.

[39] A International Standards Organization, mais conhecida como ISO, é o organismo que estabelece os padrões internacionais de trabalho e de garantia de qualidade nas empresas. Desde 1987, foi criada uma série de normas, conhecidas como ISO 9000, que deram início a um sistema de gestão da qualidade. A ISO 9000, que muitos acreditam tratar-se do nome do certificado, na verdade apenas estabelece as orientações básicas para a correta seleção e uso das normas, tanto que seus objetivos são esclarecer as diferenças e inter-relações entre os principais conceitos da qualidade e fornecer diretrizes para seleção e uso de normas que servem para gestão da qualidade interna (ISO 9004) e para garantia da qualidade externa (ISO 9001, 9002 e 9003) (ABES, 2004).

O enfoque patronal é o de garantir o sucesso dos processos de qualidade, pois além da procura pela chamada qualidade total, a globalização da economia força a competitividade e provoca a busca da eficiência. Com isso, ainda segundo a lógica patronal, muda-se radicalmente a forma de atender o cliente, mas a verdadeira mutação dentro das organizações só pode ocorrer se houver uma "perfeita harmonia" entre a alta tecnologia e a "valorização das pessoas".

Já na visão das trabalhadoras, a certificação do ISO tem outro sentido. Luíza comentou o seguinte sobre a certificação:

> Quando eles vão mudar de ISO sempre tem a participação da gente. Você tem que ficar pesquisando no *Book* os negócios, as informações. Ele funciona assim, seriam as qualidades da empresa. Nunca sei o que quer dizer aquilo lá, mas seria a qualidade da empresa. Então quando eles vão renovar o ISO da empresa eles vêm e explicam o significado de cada item da qualidade, para eles conseguirem o ISO. Vem sempre pessoas perguntar para as funcionárias assim escolhidas de *status* maiores para responderem as perguntas, sobre a qualidade. Aí eles treinam todos os funcionários também por precaução, de repente também vão ser escolhidos. Todas as empresas fazem isso pra dizer que a qualidade da empresa é ótima em tudo, então eles nos treinam uns dois ou três dias pra dizer: "Nossa a empresa é ótima!"

Portanto, lembrando Ricardo Antunes[40], trata-se de fato "de um processo de organização do trabalho" que resulta na "intensificação das condições de exploração da força de trabalho", reduzindo muito ou eliminando tanto as atividades consideradas ociosas, quanto suas formas assemelhadas, especialmente as de manutenção e acompanhamento. Reengenharia, *lean production*, *team work*, eliminação de postos de trabalho, aumento da produtividade, qualidade total, certificações, fazem parte do ideário (e da prática) cotidiana da "empresa moderna".

Outra questão, que de certa forma está envolvida com todos os elementos aqui apresentados e que não pode deixar de ser apontada, é a saúde da teleoperadora. E conseguir preservar a saúde nesse segmento de trabalho é, no mínimo, muito difícil, principalmente em razão da intensidade da precarização sofrida pelas funcionárias.

Quando abordamos o assunto referente à saúde da teleoperadora, imediatamente pensamos em como essas profissionais são capazes de alcançar as metas de produtividade impostas pelas empresas, já que as demandas são variadas e, em especial, as condições materiais de trabalho, para o desenvolvimento das tarefas laborais, são inadequadas, como, por exemplo, o ruído, o mobiliário, o espaço físico etc.

Segundo o enfoque patronal,

> Já é visível a preocupação dos empresários com a saúde dos profissionais que trabalham em *contact centers*. A atividade de atendimento telefônico é muito desgastante e exige compensações que garantam a qualidade de vida do profissional e a consequente produtividade desejada.[41]

---

[40] Ricardo Antunes, *Os sentidos do trabalho*, cit., p. 53.

[41] Extraído de: <http://www.luminescere.com.br/>.

Ainda na lógica patronal, para garantir a qualidade de vida das teleoperadoras, existem médicos e outros especialistas que atuam com medicina do trabalho que estão à disposição das funcionárias, no ambulatório da empresa. De acordo com as coordenadoras da Atento, todo esse investimento tem como resultado "profissionais motivados", "apaixonados pela empresa" e "muito bem de saúde". Até hoje, foram pouquíssimos os casos comprovados de LER/Dort[42]. No entanto, os depoimentos colhidos com as trabalhadoras da Atento não confirmam essa fala patronal. A teleoperadora Luíza afirmou que:

> A partir do momento que entrei na empresa eu fiquei com tendinite [...] mas eu fiquei com isso deles [...]. A tendinite por enquanto é uma coisa muito fraquinha ainda, mas é uma dor um pouquinho incômoda.

Gisele também confirma que tem problemas de saúde:

> A minha saúde hoje está imprestável. Estou com bastante dor no braço, na mão, principalmente quando a gente tem que diminuir o tempo. Daí acaba mesmo, você começa a forçar, forçar, forçar... e você vê que não está dando, aí começa aquele estresse, aquele nervoso e aí, pronto! Já começa a doer o braço, o ombro.

Fernanda, outra teleoperadora, nos deu um depoimento impressionante sobre essa questão:

> Começa que, na verdade, pra você conseguir uma licença tem que ir diretamente no médico. Antes você conversava com o médico até que ele te dava a licença, hoje tem que implorar, senão ele fala: "Não, está bom, você está bem! Vai trabalhar assim mesmo". Tem isso também. Se a empresa vê que o tal médico tá dando muito atestado, eles cortam ele! Praticamente tiram ele do convênio. Teve caso de amiga minha ter de trabalhar com o dedo trincado por causa que o médico falou que estava bom para trabalhar. Estava bom daquele jeito! Ela ia trabalhar um dia e não aguentava, voltava no médico, ele dava um dia pra ela, ela voltava no outro dia. "Você não está vendo que a pessoa digita, que a pessoa precisa?" Você está sem voz, você vai no médico, o médico dá um dia só, quando dá.

E Fernanda complementa:

> Já aconteceu também da empresa ter um médico e esse médico conhecer o médico que está tratando de uma funcionária que está afastada. Essa pessoa volta imediatamente a trabalhar! É complicado, eles são uma máfia. É tudo em função deles. Você vai no médico da empresa, aquele periódico deles que o médico nem chega perto de você. O médico: "Faz assim com o braço". "Ah! Tá!" "Sente dor?" "Sinto." "Ah! Mas, não é pra sentir. Na verdade, o trabalho não é pra dar LER, não é pra dar tendinite, é pra pessoa não ter nada. Tem os apoios, eu vou pedir pra alguém verificar a sua posição, porque não é pra você sentir dor." Eles chegam a insinuar que é frescura sua. Eu já ouvi a coordenadora falar: "É impossível você ter LER, impossível". Na minha cara! Eu falei: "Mas o médico falou que

[42] Vale a pena lembrar que anteriormente essa doença profissional era somente denominada como Lesão (LER) e isso implicava inúmeros direitos sociais. Há alguns anos, essa doença foi definida não mais como uma lesão e, sim, como um provável distúrbio, passando a ser denominada como LER/Dort, o que implicou grandes perdas de direitos sociais legais por parte de toda a classe trabalhadora.

> tem que estar fazendo fisioterapia!" "Não, imagina! Tem gente que trabalha aqui já faz três anos comigo e não tem nada!"

O que nos permite lembrar que se denomina LER o conjunto de doenças causadas por esforço repetitivo. A LER envolve tenossinovite, tendinite, bursite e outras doenças. Embora conhecida há mais de cem anos, as LER tornaram-se, a partir da década de 1990, muito frequentes em decorrência do advento da informática e dos computadores. Já o Dort, que significa Distúrbio Osteomuscular Relacionado ao Trabalho, é exatamente igual a LER, porém identifica claramente a origem do problema: o trabalho. As LER/Dort podem ser causadas por esforço repetitivo, em decorrência de má postura, estresse ou trabalho excessivo, como é o caso das teleoperadoras[43].

Existem ainda outros fatores que facilitam o adoecimento das trabalhadoras do telemarketing em telefonia. Como a infraestrutura física de onde é realizado o trabalho. No que se refere aos postos de trabalho, mais especificamente ao mobiliário, vejamos o que Luíza falou:

> Na parte do mobiliário, das cadeiras, tem umas que são péssimas, [...] a parte da manivela que você sobe e desce a mesa está quebrada [...] o encosto também está quebrado. Então vem as pessoas que cuidam da parte da postura, da segurança do trabalho, então você nunca vai estar de acordo com eles porque as mesas estão sempre quebradas, as cadeiras quebradas, tem teclado faltando tecla, então como é que você vai trabalhar com uma coisa assim. Como é que eles querem ter uma empresa de última geração?

E Luíza continua,

> Eles falam assim: "Ah! Eu já abri chamado, já foi solicitado reparo, mas [...] as coisas estão direto quebradas. É, já foi pedido, mas nunca ninguém vem". Tem vezes que você senta numa mesa, você tem que sentar quase no chão porque a mesa não sobe, tem umas coisas assim. Então faz mal pra coluna, a tendinite acaba se agravando [...]. Por quê? Por causa dos materiais e fora a pressão que você tem lá dentro, então se junta tudo, acaba com a sua saúde.

A fragilidade na saúde da trabalhadora nos parece muito plausível em um ambiente de trabalho com tanto desconforto como o apresentado acima. Tudo indica que o nível da precarização é realmente muito acentuado, os mecanismos de controle do trabalho apresentados no decorrer desse texto, ou seja, o controle do tempo de trabalho, das pausas para descanso, do comportamento emocional, do esforço mental e afetivo para que haja o cumprimento das metas de produtividade dentro do tempo imposto, facilitam sobremaneira o adoecimento das trabalhadoras.

Deborah, uma supervisora que se conteve em suas respostas praticamente durante toda a entrevista, nessa questão sobre a saúde acabou se soltando mais e contou:

> Eu tenho intervalo de quinze minutos, só que tem o meu serviço, sou supervisora, tem dia que eu não consigo tirar esses quinze minutos. Hoje mesmo foi um dia desses [...]. Agora que eu estava indo embora que eu fui tomar um suco, nem água, nem banheiro, nem nada. E, com certeza, isso prejudica muito a saúde, eu não poderia estar fazendo isso.

---

[43] Informações obtidas em: <http://www.aergonomiaquefunciona.com.br/>. Acessado em 13/07/2005.

> Tinha que parar e ir. Já tive infecção de urina por estar segurando, prendendo, por não estar podendo realmente ir ao banheiro, me deslocar e ir. [...] Sabe, a empresa é meio que parcial. Eles sabem que está errado, teria que por mais uma supervisora pra estar trabalhando junto, mas aí entra a contenção de despesas, não tem... e, como todos precisam trabalhar, nós estamos sujeitos a passar por isso para ter um emprego.

Joana, igualmente supervisora, em seu depoimento afirmou que também já teve problemas de saúde:

> A minha saúde até já afetou. Eu tive um problema renal no ano passado, fiz tratamento por um ano. Exatamente por isso, porque eu me cobro muito. Eu sou o tipo de pessoa que tem que ter a equipe mais certinha. [...] Eu tive enrijecimento muscular no corpo inteiro [...]. É por isso até que eu procuro agradar a minha equipe [...], porque não é fácil, não.

Certamente, a saúde física das trabalhadoras de telemarketing está sendo afetada. Na unidade da Atento, em 2005, de um contingente de 1863 trabalhadores(as), onde 396 eram homens e 1467 mulheres, encontram-se afastados do ofício por doença ou acidente de trabalho cerca de 136 funcionários(as), ou seja, aproximadamente 7,5% do total, sendo ainda que destes, somente seis (1,5%) eram do sexo masculino. Evidencia-se que toda essa realidade de alguma forma precipitou efeitos psicológicos, entre eles, o esgotamento, o stress, o cansaço etc., especialmente no trabalho feminino.

Segundo Vilela e Assunção[44], o desgaste mental individual das trabalhadoras é favorável para a implantação de um comportamento condicionado propício para a produção. O sofrimento mental surge como intermediário necessário para a submissão do corpo. Quem explica é Dejours[45]: "tornar dócil um corpo não é coisa simples, pois ele, normalmente, está submetido a seu chefe natural, chamado 'personalidade'".

Os depoimentos a seguir ilustram exatamente como a trabalhadora do segmento de telemarketing se sente. Antônia declarou o seguinte:

> O meu emocional afeta muito. [...] então assim, eu vou guardando muito, vou guardando, guardando... aí chega uma hora que... você olha pra mim e não precisa nem falar nada e eu já estou chorando. Já tive que tomar remédio, me cuidar, tal... E assim, afeta sim! E não é só a minha, a dos meus colegas também. Porque você está na rua, você encontra com funcionários que trabalham lá. Todo mundo fala: "Puta, não aguento mais, eu estou estressada!" Você encontra pessoas na rua que já trabalharam lá, que saíram de lá: "Gente, vocês não sabem o peso que a gente tira das costas quando a gente sai. Parece que tirou mil quilos das suas costas". [...] Daí você para pra pensar: "Será que o que eu recebo está valendo a pena? Minha saúde está lá embaixo". [...]. Às vezes eu mesma paro e penso. Será que vale a pena tudo isso?

Fernanda também acha que o seu emocional está sendo afetado:

> Eu acho que a minha saúde não anda boa, eu estou muito abalada! O emocional eu acho que não está legal! Eu percebo que estou conversando com a pessoa, daqui a pouco eu estou

[44] Lailah Vasconcelos de Oliveira Vilela e Ada Ávila Assunção, "Os mecanismos de controle da atividade no setor de teleatendimento e as queixas de cansaço e esgotamento dos trabalhadores", cit., p. 1077.

[45] Christophe Dejours, "Trabalho e saúde mental: da pesquisa à ação", em Christophe Dejours, Elizabeth Abdoucheli e Christian Jayet (orgs.), *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho* (São Paulo, Atlas, 1994).

gritando! Não quero explicar mais de duas vezes. E isso acaba acontecendo na Atento. Tem que explicar muito! Então se pergunta mais que duas vezes eu já estou berrando.

Podemos afirmar que a empresa explora a força de trabalho presente nesse segmento, alegando garantir a "satisfação do cliente", mas de fato visando atingir a meta de produtividade, dentro dos tempos e padrões impostos pela empresa, em seu processo de acumulação do capital. Há uma evidente rigidez no cumprimento das metas fixadas através de seus mecanismos de controle, desconsiderando uma série de elementos que acabam prejudicando as trabalhadoras.

Como a busca do lucro é o objetivo central da empresa pesquisada, fica evidente que, para além dos objetivos exigidos pela instituição, quais sejam, "garantir a qualidade dos atendimentos" e, acima de tudo, a "satisfação do cliente", as teleoperadoras (que atualmente têm sido denominadas como "consultoras"[46]) vivem de fato um significativo processo de exploração da sua força de trabalho, visível quando se pesquisa as suas condições de trabalho, saúde, tempo, "qualidade", "motivação", dentre tantos elementos que os depoimentos nos mostraram.

Essa exploração do trabalho feminino no espaço produtivo não se encontra descolada do espaço reprodutivo, pois é clara a interação das relações de gênero presentes na complexa e contraditória trama de relações sociais que conformam a divisão sexual do trabalho em ambos os espaços. Por essa razão que desenvolveremos, no item a seguir, a divisão sexual do trabalho das teleoperadoras no espaço reprodutivo.

A percepção das teleoperadoras da divisão sexual do trabalho no espaço reprodutivo

A consciência das trabalhadoras pesquisadas do telemarketing em relação a essa divisão, de certa forma, não seguiu um padrão único. Muitas vezes percebemos que existem valores no sentido de uma igualdade na obrigação com as tarefas domésticas e, em outros momentos, aparecem fortes valores que admitem a divisão sexual tradicional do trabalho.

Por exemplo, ao ser perguntado para a teleoperadora Carla como se dava a divisão do trabalho doméstico na sua casa, ela respondeu: "Eu sou a responsável pelas tarefas domésticas. Mesmo eu trabalhando fora. Mas meu marido me ajuda".

E, ao ser perguntado se esse trabalho doméstico tinha de fato uma divisão de tarefas, a resposta foi a seguinte: "Não. A ajuda dele é espontânea".

Já no caso de Maria, que mora com os pais e mais um irmão, encontramos a seguinte realidade:

A responsabilidade das tarefas domésticas é minha e da minha mãe. Ela lava, passa, cozinha. Eu também, é a mesma coisa, lavo passo, cozinho, limpo casa. Adoro fazer serviço

[46] O depoimento de Gisele indica porque as teleoperadoras passaram a ser chamadas de consultoras: "É por isso que eles mudam os nomes da função da gente. Tipo, consultora, ao invés de teleoperadoras, para não ter já essa de ser enquadrada no segmento. É porque se chamar você de forma que identifique como telefonista vão ter que pagar um piso de 700, 800 reais pra gente e eles não querem. Então nós somos consultoras. É, eles dão sempre um jeitinho".

doméstico. O meu irmão, ele gosta também de trabalhar, ele limpa casa, gosta de cozinhar, só não gosta de lavar roupa e nem passar. Agora, o meu pai não, meu pai é sossegado.

E também, ao ser perguntado se esse trabalho doméstico tinha de fato uma divisão, a resposta foi a seguinte:

Quando é necessário o meu irmão ajuda. No caso, só é dividida para mim e para minha mãe, então quando é necessário ele ajuda. E o meu pai, como eu lhe disse, ele é sossegado. Ele quer descansar. Como ele trabalha também bastante, ele tem horário para entrar e não tem para sair, então nos dias em que ele está em casa de folga, ele prefere ficar descansando.

Não foi muito diferente o que surgiu no depoimento de Gisele ao ser perguntada sobre a divisão das tarefas domésticas. Ela mora com os seus pais, mais um irmão e uma irmã, totalizando cinco pessoas na sua casa.

Na verdade, não tem uma tarefa exclusiva. Cada um faz um pouco. Hoje eu vou lá, lavo a louça, amanhã eu já posso chegar e a minha mãe já ter lavado. A minha roupa eu que lavo. A minha irmã lava a dela. A minha mãe lava a dela, a do meu irmão e a do meu pai. Quem faz o trabalho doméstico são só as mulheres. Meu pai cuida do quintal. Meu irmão não cuida de nada, só cuida de dormir. No máximo, se ele precisa de uma camisa ele vai lá e passa, mas isso só se ele não conseguir que a mãe faça antes.

Deborah, que foi casada durante nove anos, mas que já se encontra separada há três anos e meio, lembra muito bem como era a divisão sexual do trabalho na sua casa:

As tarefas domésticas sempre sobram pra mulher mesmo. Ele trabalhava o dia inteiro e eu sempre trabalhei meio período, então eu sempre chegava, arrumava a casa, fazia o almoço, a janta e, à noite, quando ele chegava, ele já ia descansar e eu tava lá ainda, fazendo a janta, depois ia lavar a louça, para deixar mais ou menos organizado pro outro dia.

Portanto, os depoimentos acima sugerem que o padrão em atribuir as tarefas domésticas e também as familiares ao sexo feminino compõe uma das principais convergências da experiência feminina, independentemente de variações ou das especificidades da situação familiar ou do trabalho das mulheres no espaço produtivo. Talvez possamos afirmar que os ofícios de jornadas parciais (como é o caso do telemarketing) estejam mesmo reservados para as mulheres trabalhadoras, porque, culturalmente (e por interesse da própria lógica do capital), na sociedade patriarcal, as prioridades femininas residem na esfera doméstica.

Isso, em grande medida, se conforma ao constatarmos que as responsabilidades de cuidar dos filhos também recaem, mais uma vez de forma desigual, sobre as mulheres, apesar de também ter sido detectado que é nessa atividade que os homens sentem-se mais à vontade em participar. Quando perguntamos às teleoperadoras que têm filhos de quem seria essa função, recebemos praticamente as mesmas informações.

Kátia respondeu o seguinte: "O cuidar dos filhos é responsabilidade minha e da minha mãe, a minha filha é responsabilidade de nós duas".

Já Carla nos informou que a maior parte da responsabilidade do cuidar dos filhos é dela, mas porque ela mesma quer assim:

> Eu gosto de ter essa responsabilidade. Não me incomoda, não. Eu gosto. Primeiro, assim, eu chego em casa muitas vezes e não vou fazer o meu serviço doméstico, eu vou ficar com minhas meninas, eu brinco, tudo. E vejo a lição, e quando elas dormem, aí que eu faço meus outros afazeres. Até nas minhas folgas, quando tenho um "tempo livre", eu fico com as minhas filhas! Eu fico apaixonada por elas, então é assim, eu brinco com elas, levo pra passear, vou no parquinho... conto historinha. É bem assim, coisa de mãe, mãe mesmo. Mas meu marido também é assim, bem pai, e a gente assim, no "tempo livre" dos dois, a gente sempre procura estar com as meninas, independente se a gente está cansado ou não, mas é sempre com as meninas.

Se, por um lado, a participação masculina perante as tarefas domésticas é limitada, por outro, a feminina é ampla. A quantidade de tempo gasto no espaço doméstico pelas mulheres assalariadas (como é o caso) introduz diferentes dificuldades na organização espacial/temporal do trabalho na esfera reprodutiva. Esse tempo das mulheres trabalhadoras modelado pelas suas atividades e pela dependência das atividades e do tempo dos outros (companheiro, filhos etc.) se apresenta marcado pela fragmentação e pela superposição das tarefas.

E foi com o intuito de confirmar essa realidade que questionamos quanto tempo as teleoperadoras entrevistadas gastavam nas suas funções reprodutivas em relação às produtivas.

No caso de Fernanda, a resposta foi a seguinte: "No caso, na empresa é só o nosso serviço, assim que acabou a ligação, você sai e não tem serviço pra depois, pra amanhã. Agora em casa, se não deu pra fazer hoje, tem que fazer amanhã ou depois, não tem como fugir".

Havana respondeu essa questão na mesma direção de Fernanda: "Fora, são seis horas e dentro de casa, ah, não tem hora! Chego, arrumo a minha cama, lavo a louça, assim não tem aquela hora certa. Eu vou fazendo até terminar".

Maria respondeu: "Eu acho que eu me dedico mais em casa. No serviço eu faço a minha carga horária e depois eu vou embora. É, eu faço mais em casa".

Deborah, que é supervisora de telemarketing e vive com seu único filho, respondeu:

> Ah! Eu me dedico bem mais ao meu trabalho do que à minha casa, porque quando volto, às vezes eu ainda tenho serviço de casa, mas ainda tenho também que terminar o meu trabalho da Atento no meu computador, fazer planilha pra no dia seguinte estar tudo pronto pra que o outro dia esteja mais light, senão não dá!

Ao constatarmos essa realidade, podemos recordar Simone de Beauvoir, que afirmava que a inserção no mundo do trabalho não havia sido suficiente para alterar a divisão sexual do trabalho, tornando-a mais justa[47].

Ainda hoje muitas mulheres vivem dispersas entre os homens, ligadas pelos seus lares, pelo trabalho, pelos laços afetivos, pela dependência econômica (do pai ou marido): "O laço que as unem a seus opressores não é comparável a nenhum outro". O casal, na família patriarcal, tem como perspectiva a reprodução da lógica de ser

[47] Simone de Beauvoir, *O segundo sexo* (Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1980, v. 1), p. 13.

essa instituição "uma unidade fundamental, cujas metades se acham presas indissoluvelmente uma à outra"[48].

Em relação à dependência financeira e ao laço afetivo, nossa pesquisa constatou que esses eram os principais fatores que mantinham as teleoperadoras vinculadas aos seus parceiros ou familiares.

Os laços afetivos, por exemplo, são uma forma de manutenção da relação de dependência e domínio masculino sobre a mulher na família.

No caso de Antonia, que passou uma experiência difícil de violência em seu relacionamento conjugal e, mesmo assim, justificou a atitude agressiva de seu companheiro, afirmou ser dependente dele afetivamente:

> Eu já sofri muito com o meu marido. Teve uma época que ele estava desempregado, bebia, eu sofri muito, mas desde o mês passado a minha vida deu, graças a Deus, uma reviravolta. Agora a gente está bem, apesar dele ter ficado desempregado. Ele é uma pessoa assim, muito amorosa, a gente sempre conversa. Ele ficou um ano desempregado. Ele só fazia bico e isso não é a mesma coisa, principalmente porque eu estava trabalhando, estudando e ele parado. Nossa, eu chorava tanto. Eu sabia que eu ia chegar em casa, ele ia estar alterado. Muitas vezes, não vou negar, meus amigos foram me socorrer. Da última vez ele chegou a me agredir mesmo. D'eu nem poder voltar pra minha casa no dia seguinte. Ai, não gosto nem de lembrar!

Mas, segundo Antonia, depois que ele conseguiu um emprego, houve uma grande melhora no relacionamento deles. Assim, a relação de dependência afetiva acabou por se explicitar:

> Depois que ele conseguiu um emprego, a agressividade foi acabando aos poucos, foi acabando. Mas, apesar de tudo, eu não queria ficar sem ele. Eu não sei explicar. Acho que é por causa da maneira dele ser muito carinhoso comigo, parece que eu dependo dele. Eu não consigo, por exemplo, ir ao supermercado sem ele estar junto. Parece que fica faltando alguma coisa. E, além do mais, eu ganho mais do que ele e, por isso, eu procuro não tocar neste assunto! Eu sei que esse é um ponto que, se eu tocar, vai incomodar muito a ele e eu posso voltar a passar toda aquela situação horrível de novo.

Neste sentido, esse depoimento pertence à "regulação" das relações de gênero. Na família patriarcal, o homem tende a legislar a vida da mulher e extorquir dela um *quantum* significativo do seu trabalho doméstico. Portanto, o fato de que, nesse último ponto, muitas mulheres aceitem essa situação por uma questão afetiva nada muda a dura realidade de opressão, mas a torna ainda mais complexa.

Os afazeres domésticos, ou seja, o "cuidar" da família é uma atividade reprodutiva fundamental que não objetiva gerar mercadorias, mas a criação de bens úteis indispensáveis para a sobrevivência da família. E essa é uma das diferenças essenciais entre o trabalho assalariado e doméstico, pois enquanto um está vinculado ao espaço produtivo, o outro está relacionado à produção de bens úteis necessários para a reprodução dos próprios componentes da família, permitindo, em grande medida, que o capital também se aproprie, mesmo que indiretamente, *da esfera da reprodução*.

---

48 Ibidem, p. 13-4.

É por essa razão que falar em divisão sexual do trabalho é muito mais que constatar as especificidades de gênero. É, em verdade, articular essa descrição do real com uma análise dos processos pelos quais a sociedade se utiliza dessa dinâmica de diferenciação com o intuito de hierarquizar as atividades, como pudemos indicar através dos depoimentos acima apresentados.

À guisa de conclusão

As relações sociais de gênero, entendidas como relações desiguais, hierarquizadas e contraditórias, seja pela exploração da relação capital/trabalho, seja pela dominação masculina sobre a mulher, expressam a articulação fundamental da produção/reprodução. A exploração e a opressão/dominação de gênero confirmam a nossa opção de trabalharmos tendo como base a divisão sexual do trabalho nos espaços produtivo e reprodutivo, pois, dessa forma, temos a oportunidade de salientar a importância também do estudo do trabalho na esfera reprodutiva e sua intersecção com o trabalho assalariado na esfera produtiva, contemplando as dimensões objetivas e subjetivas, individuais e coletivas existentes nessa relação.

A divisão sexual do trabalho é um fenômeno histórico que se metamorfoseia de acordo com a sociedade da qual faz parte. Mas, na sociedade capitalista brasileira, segundo essa divisão, o trabalho doméstico permanece predominantemente sob a responsabilidade das mulheres, estejam elas inseridas no espaço produtivo ou não, elemento que também pudemos explicitar no transcorrer de nossa pesquisa.

Assim, podemos afirmar que a divisão sexual do trabalho não apresenta nenhuma neutralidade: trabalho feminino e masculino são categorias importantes não em função da natureza técnica das suas atividades, mas em função das relações de poder e dos interesses que os encobrem[49].

Dessa forma, a divisão sexual do trabalho, tanto na esfera doméstica quanto na produtiva, expressa uma hierarquia de gênero que, em grande medida, influencia na desqualificação do trabalho feminino assalariado, no sentido da desvalorização da força de trabalho, desencadeando uma acentuada precarização feminina no mundo produtivo. O que também procuramos evidenciar na realidade do trabalho feminino no telemarketing no Brasil.

Isso ocorre porque

> a reprodução das relações sociais capitalistas de produção é também a reprodução da divisão sexual do trabalho. Aqui, a relação capital/trabalho como uma relação histórica concreta pode ser vista de forma a incorporar uma hierarquia de gênero, expressa em categorias como – qualificação, responsabilidade, controle – que de fato não são neutras a sexo, como também não são neutras as classes[50].

O trabalho doméstico compreende uma enorme porção da produção socialmente necessária. Isto é, no processo de acumulação de capital, *o quantum* de mercadoria/força de trabalho é imprescindível. Portanto, o espaço doméstico familiar é fundamental para

---

[49] Maria Valeria Pena, *Mulheres e trabalhadoras* (Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1981), p. 81.

[50] Idem.

que o capital garanta a reprodução e a manutenção da classe trabalhadora, conforme foi possível constatar nos depoimentos apresentados no transcorrer do texto.

Tudo isso nos permite dizer que uma relação de *igualdade substancial* tanto no espaço reprodutivo como no produtivo não é do interesse e, tampouco, faz parte da lógica do capital. O que podemos presenciar hoje é a existência de uma relação de igualdade apenas formal[51].

Dessa forma, a articulação entre a esfera da produção e a esfera da reprodução ocorre baseada na lógica da divisão sexual do trabalho existente tanto no mundo assalariado como na família patriarcal. Assim, a divisão sexual do trabalho que se encontra presente no espaço produtivo e reprodutivo possibilita a articulação das duas dimensões que definem essa relação, o *trabalho* e a *reprodução*.

No mundo produtivo contemporâneo, um dos setores que mais absorve a força de trabalho feminina é o de serviços. Setor esse que permite evidenciar que a força de trabalho das mulheres tem como característica a atribuição de tarefas monótonas, repetitivas e estressantes, de trabalho *part-time*, como é o caso do ramo de telemarketing.

Esse é um exemplo de que os empregos mais precários estão reservados, em grande medida, para as mulheres. O que pode nos levar a afirmar que essa situação ocorre porque as relações de trabalho se encontram ainda diretamente vinculadas às relações de poder presentes na histórica afirmação que o trabalho feminino tem menos valor que o masculino em virtude, prioritariamente, de suas especificidades "naturais" de mãe e esposa. Mesmo que essa realidade esteja repleta de contradições e antagonismos, como ocorre sempre em todos os lugares em que os interesses do capital impõem sua lógica. Como lembrou István Mészáros, uma divisão sexual do trabalho menos desigual tende a permanecer *não integrável* na lógica dominante[52].

Assim, o texto procurou indicar, ao estudar as trabalhadoras do telemarketing, que a articulação das categorias *trabalho* e *reprodução* permite que se evidencie a positividade e a negatividade que se encontra no interior dessa dinâmica contraditória. A inserção feminina no mundo do trabalho com certeza é positiva, configurando um passo para sua emancipação, ainda que parcial e limitada. Entretanto, não vem amenizando significativamente a dupla jornada de trabalho da mulher; ao contrário, vem intensificando essa realidade, uma vez que o trabalho doméstico continua sendo um serviço sem "valorização monetária". Mesmo que fundamental para a reprodução e manutenção da força de trabalho em geral, ele continua reservado prioritariamente para a mulher, traduzindo-se em uma acentuada exploração feminina no mundo do trabalho em nítida dimensão relacional com a dominação masculina sobre a mulher no espaço doméstico.

[51] István Mészáros, *Para além do capital: rumo a uma teoria da transição* (São Paulo, Boitempo, 2002), p. 271.

[52] Ibidem, p. 272.

10

TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS E SABERES ESCOLARES: O CASO DO TELEMARKETING NO BRASIL[1]

Isabel Georges

A mundialização da produção e das trocas e o lugar ocupado hoje pelos conhecimentos caracterizam aquilo que foi denominado por certos autores como "sociedade global do conhecimento"[2]. Para alguns, trata-se de uma sociedade mais igualitária, na qual o acesso ao saber – "saber" no singular, considerado como uma vantagem competitiva – democratiza-se e engendra novas formas de poder (como o acesso a vantagens estatutárias, por exemplo), mas também formas de mobilidade social. Para outros, é uma sociedade polarizadora, na qual a concentração de saberes – "saber" no plural, em que a técnica desempenha um papel preponderante – acarreta novas formas de discriminação. Concretamente, qual é a natureza desse ou desses saberes? Trata-se de saber(es) escolares, profissionais e/ou de *know-how*? Quem tem acesso a eles, quem se beneficia deles e sob que formas?

Na perspectiva da constituição de novos grupos socioprofissionais, a dimensão da natureza e do acesso "ao saber" é fundamental. Ora, muito embora se possa observar

---

[1] Trata-se de uma adaptação do artigo original, publicado na França: Isabel Georges, "Trajectoires professionnelles et savoirs scolaires: le cas du télé-marketing au Brésil", *Les Cahiers de la recherche sur l'éducation et les savoirs*, n. 4, Formations professionnelles au Nord et au Sud: politiques et pratiques, set. 2005, p. 139-62.

[2] Michel Carton e Jean-Baptiste Meyer, "Savoirs, travail et inégalités: la nouvelle Afrique du Sud au banc d'essai", em Bruno Lamotte e Alain Mounier (orgs.), *Transformations du travail et croissance économique* (Paris, L'Harmattan, 2002), p. 273-302; Paul A. David e Dominique Foray, "Economic Fundamental of the Knowledge Society", *Policy Futures in Education – An e-Journal*, Oxford, v. 1, n. 1, jan. 2003, p. 20-49.

uma alta generalizada da escolaridade – e isso em contextos tão diferentes como os que distinguem países ricos e "do Sul", tais como a França e o Brasil –, nada se diz sobre a evolução dos níveis de conhecimentos individuais, isto é, os saberes (escolares e profissionais) definidos como informação transmitida e apropriada por um sujeito. A partir disso – e para ficar somente nos saberes escolares, para além daquilo que apenas geralmente é levado em conta, o diploma que os atesta – não se trata mais de questionar somente a evolução da oferta escolar, mas igualmente as maneiras pelas quais os indivíduos aprendem o, ou melhor, os saberes escolares e os assimilam ou não[3]. Quais são suas motivações, as "razões" de aprender?[4] Na impossibilidade de observar os processos de aprendizagem dos indivíduos *in situ*, meu método consiste notadamente em interrogar as relações com saberes escolares dos indivíduos *a posteriori*, ou seja, a partir de uma situação de emprego particular em termos de "rendimento" no mercado de trabalho[5].

Nas ciências sociais, as pesquisas sobre o desenvolvimento da "sociedade do conhecimento" estão principalmente interessadas nos grupos socioprofissionais mais qualificados dos países do Norte e do Sul. Poucas pesquisas foram realizadas sobre as práticas profissionais de empregados de categorias ditas "inferiores", *a fortiori*, nos países do Sul. Entretanto, as dinâmicas de apropriação e de aprendizagem dos saberes ganhariam caso fossem estudadas aí. Isso permitiria aprender melhor a ligação entre conhecimentos adquiridos e a inserção social e profissional dos(as) trabalhadores(as). Desse ponto de vista, proponho-me a analisar, no caso do Brasil, as trajetórias sociais e profissionais de empregados(as) de execução do setor de telemarketing, inclusive a chefia[6]. Para tanto, apoio-me em uma pesquisa de campo realizada entre 2001 e 2004 na região metropolitana de São Paulo, a mais importante região industrial e comercial do país[7].

---

3 Para além das diferenças de contexto que separam França e Brasil e, de maneira geral, o "saber" é produzido por um sujeito confrontado com outros sujeitos, ele é "comunicável". Nesse caso, o objeto "saber" não existe enquanto tal, ele é uma relação. Podemos definir junto com Bernard Charlot essa "relação com o(s) saber(es)" como "o conjunto (organizado) de relações que um sujeito mantém com tudo o que diz respeito 'ao aprender' e com o saber" ou ainda "como relação com o mundo, com o outro e consigo mesmo de um sujeito confrontado com a necessidade de aprender". Mesmo que essa definição se baseie no contexto francês (e, mais particularmente, no dos liceus profissionais), tal abordagem apresenta justamente a vantagem de poder ser transposta a contextos tão diferentes como o do Brasil. Cf. Bernard Charlot, *Du rapport au savoir: éléments pour une théorie* (Paris, Anthropos, 1997).

4 Cf. Bernard Schlemmer e Étienne Gérard, "Le rapport à l'école dans les milieux populaires de Fès", colóquio international *Le droit à l'éducation: quelle effectivité au Sud et au Nord?*, Ouagadougou, 2004; Étienne Gérard, "'Rapports aux savoirs' et raisons de savoir: éléments de réflexion à partir d'exemples sub-sahariens et nord-africains", em Sophia Mappa (org.), *Le savoir occidental au défi des cultures africaines: former pour changer?* (Paris, Khartala, 2005), p. 257-83.

5 Situação que pode ser concomitante com aquela do aprendizado escolar, isto é, que o trabalho no setor de telemarketing pode permitir o financiamento dos estudos superiores.

6 A diferença em termos de vantagens sociais e salariais entre os empregados de execução e a chefia imediata é infinitamente menor que a existente entre a chefia e a gerência, o que justifica o fato de os termos sendo classificados na mesma categoria.

7 Para mais detalhes, ver o anexo a este artigo: Método e condições de observação.

Segundo minha hipótese de trabalho, a origem desses diferentes saberes (escolares, profissionais e *know-how*), seus conteúdos e suas formas de valorização ou de desvalorização contribuem para modelar a trajetória dos grupos socioprofissionais. Como o "rendimento" dos saberes escolares no mercado de trabalho influencia a relação que os indivíduos mantêm com a escola e com saberes transmitidos por ela? Qual a ligação entre saberes escolares e saberes profissionais? Qual o lugar dos saberes escolares em relação aos outros tipos de saberes?

Quando questionamos as relações com os saberes – escolares e profissionais – de um dado grupo socioprofissional, sabemos que é conveniente diferenciar o que alguns denominam "competências profissionais" (os saberes utilizados no momento da realização do trabalho) e a "qualificação" de base, dito de outra forma, os saberes escolares[8]. Num país como o Brasil, no qual os conhecimentos transmitidos pela escola são de baixo nível (ao menos desde a época da ditadura militar) e onde o essencial dos saberes profissionais e de todo *know-how* que é apreendido no local de trabalho, qual é a articulação entre os diferentes tipos de saberes? Embora a reprodução social pela escola seja um fato bem estabelecido[9], conduzir uma análise num contexto tão desigual como o do Brasil pode permitir afinar o questionamento sobre as relações entre a oferta e a demanda escolares[10] e sobre as "relações com os saberes"[11].

No Norte, na França notadamente, as pesquisas sobre educação trouxeram à tona, por um lado, o duplo movimento de democratização e de desvalorização do ensino secundário e superior[12], mas também a instalação de novas hierarquias internas da oferta escolar e de formas de discriminação na educação, por exemplo, no acesso às fileiras profissionais segundo o sexo, origem social e a etnia[13]. Por outro lado, ainda é verdade que a promoção do ensino é um dos principais meios políticos preconizados para reduzir as desigualdades. Como isso se dá no Brasil, onde a escola não é tão instituída e o acesso a ela se apresenta de maneira bem diferente, tanto no nível da oferta como no da demanda? Nesse contexto de desigualdade, podemos nos questionar sobre as repercussões sociais de uma certa universalização da oferta escolar pública

---

[8] Cf. Lise Demailly, "La qualification ou la compétence professionnelle des enseignants", *Sociologie du Travail*, Paris, v. 29, n. 1, 1987, p. 59-69; Claude Dubar, "La sociologie du travail face à la compétence", *Sociologie du Travail*, Paris, v. 38, n. 2, 1996, p. 179-93.

[9] Cf. Pierre Bourdieu e Jean-Claude Passeron, *Les Héritiers* (Paris, Minuit, 1964); idem, *La Reproduction* (Paris, Minuit, 1970).

[10] Cf. Jean-Pierre Brand e Jean-Michel Chapoulie, "L'institution scolaire et la scolarisation: une perspective d'ensemble", *Revue Française de Sociologie*, Paris, v. 34, n. 1, 1993, p. 3-42.

[11] Cf. Bernard Charlot, *Du rapport au savoir*, cit.

[12] Cf. Alain Prost, *Le système d'enseignement s'est-il démocratisé?* (Paris, PUF, 1986); Stéphane Beaud, *80% au bac… et après? Les enfants de la démocratisation scolaire* (Paris, La Découverte, 2002).

[13] Cf. Cathérine Marry et al., "France-Allemagne: inégale avancées des femmes – Evolutions comparées de l'éducation et de l'activité des femmes de 1971 à 1991", *Revue Française de Sociologie*, Paris, v. 39, n. 2, 1998, p. 353-89; Marie Duru-Bellat, Annick Kieffer e Catherine Marry, "La dynamique des scolarités des filles: le double handicap questionné", *Revue Française de Sociologie*, Paris, v. 42, n. 2, 2001, p. 251-80; Dominique Duprez, "Entre discrimination et désaffiliation: l'expérience des jeunes issus de l'immigration maghrébine", *Les Annales de la recherche urbaine*, Paris, n. 76, 1996, p. 79-88.

e de um prolongamento da escolaridade[14]. Ou seja, em que medida essa mudança estrutural modifica a relação formação-emprego e, mais particularmente, as formas de inserção profissional dos trabalhadores(as) de execução no mercado de trabalho e as modalidades de seus percursos profissionais? O aumento do nível de escolaridade corresponde realmente a uma melhora dos conhecimentos e dos saberes escolares e profissionais da população ativa? O aumento da oferta escolar e o prolongamento da escolaridade são acompanhados da emergência de uma relação mais positiva com os saberes escolares dos indivíduos?

Que fique claro, este artigo não é capaz de responder a todas essas questões. Desejo simplesmente trazer uma contribuição a uma problemática ainda pouco estudada e que me parece particularmente pertinente hoje. Tratar-se-á notadamente de detectar em que medida a relação "positiva" com os saberes escolares está ainda presente, entre o grupo dos trabalhadores(as) subalternos do setor de telemarketing, tanto no momento da aprendizagem escolar quanto no da inserção e da progressão profissionais. A partir da análise dos percursos escolares e socioprofissionais da população estudada, veremos que o aumento considerável da oferta provocou uma elevação do nível da educação formal requerido para ter acesso a esses empregos (estudos secundários completos, até mesmo estudos superiores iniciados). Este último transformou-se em barreira suplementar, sobretudo para os assalariados(as) oriundos de meios modestos. A diminuição concomitante das vantagens sociais associadas atribuídas a esses empregos de baixo estatuto remetem a sua relação com a escola, mais particularmente com os saberes escolares em questão. Qual pode ser o efeito das discriminações sociais, sexuais e raciais sobre as relações com os saberes escolares desses indivíduos? Após alguns elementos de resposta, nos questionaremos sobre o vínculo entre o tipo de informação recebida e o lugar que a atividade de telemarketing ocupa no seio da trajetória socioprofissional dos indivíduos: para estes últimos, qual é o sentido dessa atividade, notadamente em relação ao lugar que eles atribuem aos saberes transmitidos pela escola e com as perspectivas sociais e profissionais que se lhes apresentam em razão da aquisição desses saberes? Como se dá a relação formação-emprego no caso do Brasil?

O setor de telemarketing brasileiro: a inserção profissional como meio de validação dos conhecimentos

Partindo de um questionamento sobre a relação formação–emprego, impõe-se uma análise prévia das especificidades do setor de telemarketing – enquanto revelador das particularidades do mercado de trabalho brasileiro – para melhor compreender as transformações do sistema de formação. Os modos de inserção dos trabalhadores nesse setor de atividade sancionam de uma certa maneira o aprendizado prévio, seja no momento das atividades realizadas precedentemente, seja no momento das diferentes

[14] Cf. Eduardo Marques e Haroldo Torres, "São Paulo no contexto mundial de cidades", *Novos Estudos Cebrap*, São Paulo, n. 56, mar. 2000, p. 131-56.

etapas da formação, inclusive a formação no local de trabalho. Mais concretamente, a obtenção de um contrato CLT ratifica a aquisição de saberes profissionais necessários para poder resistir à rotina cotidiana de um *call center* – uma das modalidades de organização do trabalho do setor de telemarketing[15].

Este setor é objeto de transformações que se intensificaram desde o início dos anos 1990 com a abertura ao mercado internacional e as reestruturações econômicas internas do mercado e das empresas. Os *call centers* revelam, de uma maneira particularmente clara, diferentes formas de mobilidade que caracterizam atualmente o mercado de trabalho brasileiro: a) entre as diferentes formas de atividade, de inatividade e de desemprego; b) entre o emprego formal e informal (algumas vezes com o mesmo conteúdo de trabalho); c) entre empregos de natureza diferente (inclusive entre empregos formais). Os modos de organização sindical, a taxa de *turn-over* dos assalariados(as) e as condições de trabalho contribuem para modelar estas diferentes formas de mobilidade.

- Antes de tudo, esse setor se caracteriza pelo fato de que as paradas e retomadas de trabalho são particularmente frequentes, seja por iniciativa do empregador ou do trabalhador[16], e que o trabalho intermitente parece ser uma norma interiorizada nesse meio de trabalho.

- Segunda característica: a maior parte dos empregos são "formais". Entretanto, observamos, ao mesmo tempo, uma mobilidade entre empregos de estatutos diferentes, mas também o acúmulo de diversos empregos mais ou menos formais. Juridicamente, os trabalhadores(as) com emprego "formal" são beneficiários de um contrato CLT com registro em carteira. Esta última dá acesso ao registro no Ministério do Trabalho e permite aos assalariados(as) gozar dos benefícios da legislação trabalhista[17]. Sem tal carteira, não é possível reivindicar esses direitos, nem mesmo um mínimo de proteção social – o que concerne, segundo diferentes estimativas, 40 a 50% da população ativa brasileira[18]. Ora, para conseguir um emprego formal (com um contrato de trabalho), os teleoperadores(as) passam geralmente por diversos

---

[15] Cf. Marie Buscatto, "Les centres d'appels, usines modernes? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique", *Sociologie du Travail*, Paris, v. 44, n. 1, jan.-mar. 2002, p. 99-117.

[16] Devido a razões profissionais (demissões por motivos econômicos após reorganizações e/ou fechamento de empresas, demissões devido à sobrecarga de trabalho e/ou devido a condições de trabalho consideradas muito duras etc.) ou por razões extraprofissionais (em particular, motivos familiares).

[17] Como, por exemplo, a licença-maternidade, o décimo terceiro, o limite da jornada de trabalho em 44 horas semanais, a indenização em caso de desemprego durante os cinco primeiros meses e o acesso ao FGTS em caso de demissão ou para o acesso à propriedade. Cf. Gerhard Reinecke, "Qualidade de emprego e emprego atípico no Brasil", em Anne Caroline Posthuma (org.), *Abertura e reajuste do mercado de trabalho no Brasil* (São Paulo, Editora 34/MTE/OIT, 1994), p. 119-47.

[18] Cf. Alice Rangel de Paiva Abreu e Angela Filgueiras Jorge e Bila Sorj, "Desigualdade de gênero e raça: o informal no Brasil em 1990", *Estudos Feministas*, Florianópolis, n. especial, out. 1994, p. 153-77; Christina Bruschini e Maria-Rosa Lombardi, "Mulheres e homens no mercado de trabalho brasileiro: um retrato dos anos noventa", em Margaret Maruani e Helena Hirata (orgs.), *As novas fronteiras da desigualdade: homens e mulheres no mercado de trabalho* (São Paulo, Senac, 2003), p. 323-56.

estatutos, que constituem o mesmo tanto de etapas no processo de inserção: eles começam a trabalhar a título temporário ou com contratos de duração de alguns meses numa empresa de telemarketing e/ou numa cooperativa de trabalhadores – a maior parte das vezes, fundada por iniciativa do empregador, como forma de evitar o pagamento de encargos sociais durante o período de aprendizagem do assalariado; em seguida, se for competente e a empresa necessitar, ele pode ser recrutado diretamente. Finalmente, o objetivo dessa "carreira" é o recrutamento por uma empresa tradicional (que oferece mais vantagens sociais e de segurança de emprego do que uma terceirizada). Esse processo de inserção apresenta, portanto, um caráter estável que conduz a estratégias de acúmulo de empregos. Assim, os empregados(as) tentam ocupar ao mesmo tempo um emprego formal numa empresa (com horários de trabalho reduzidos)[19] e um emprego informal como membro de uma cooperativa, por exemplo. Isso lhes permite, aliás, obter um salário mais adequado.

• Enfim, a análise deste meio de trabalho permite revelar uma mobilidade entre atividades de natureza diferente: antes de exercer seu trabalho, a maior parte dos(das) teleoperadores(as), com efeito, cumpriu outras atividades, formais ou não, no setor de serviços. Isso se explica, em primeiro lugar, pela novidade desse setor (sua emergência remonta somente ao final dos anos 1990) e, em segundo lugar, pelo fato de que essa ocupação é considerada como não qualificada e que mobiliza facilmente o *know-how* adquirido em atividades precedentes. A mobilidade social e profissional pode então ser ascendente, no caso de uma reconversão exitosa, ou descendente, no caso de uma desclassificação profissional (uma perda da vantagens ou de formas de reconhecimento) – ainda que a avaliação do *status* social e profissional repouse essencialmente sobre critérios subjetivos[20]. Do ponto de vista dos assalariados, a busca por vantagens sociais se confunde algumas vezes com táticas de preservação e aquisição de qualificações (tanto pela via do acesso à formação como pela realização da atividade do próprio telemarketing). O acesso a um trabalho formal com registro em carteira pode tornar-se um objetivo independente do conteúdo do trabalho e de uma "elevação de competência" em relação à atividade cumprida anteriormente.

Assim, o estabelecimento de um contrato de trabalho CLT constitui uma validação, pelo empregador, dos saberes adquiridos quando de atividades cumpridas anteriormente, ou pela formação ou durante os primeiros meses de realização do serviço de telemarketing, na maior parte do tempo como membro de uma cooperativa ou como trabalhador de uma agência de empregos temporários. De fato, o trabalho num *call center* com o estatuto "precário" constitui um dos critérios de seleção dos trabalhadores, o nível de formação permanecendo o primeiro dentre eles. Do ponto

---

19 Como nos *call centers* nos quais a duração legal do trabalho é de seis horas.

20 A nomenclatura brasileira de profissões (CBO) não leva em conta o estatuto social, como é o caso das categorias socioprofissionais (PCS) na França. Ademais, a importante proporção de atividades mais ou menos formais e as condições salariais muito variáveis complicam ainda mais a tarefa. Nossa classificação baseia-se, sobretudo, na apreciação subjetiva que as pessoas têm de sua situação, tal como ela se apresenta ao longo das entrevistas.

de vista dos teleoperadores, a taxa relevante de mobilidade “escolhida” por razões profissionais e extraprofissionais testemunha em parte os constrangimentos impostos pelas condições de trabalho.

As condições de trabalho e o modo de organização sindical – uma forma de reconhecimento do poder dos trabalhadores – contribuem para sua mobilidade. As primeiras são frequentemente terríveis, os salários geralmente baixos[21], o trajeto para o serviço comumente longo e o ritmo acelerado. Tais condições, notadamente resultado do respeito parcial à legislação trabalhista, estão em parte ligadas aos tipos de organização muito díspares nesse setor emergente[22]. Efetivamente, eles são muito heterogêneos (empresa, empresa de terceirização, agente de trabalho temporário, cooperativa, ONG, associação paramunicipal etc.) e as características das diferentes empresas e agências de empregos muito diversas (não somente por seu tamanho, extremamente variável), independentemente do conteúdo da atividade de trabalho[23]. Além disso, o tipo de organização do trabalho influi sobre o pertencimento categorial dos trabalhadores, isto é, sobre a convenção coletiva em vigor (mais ou menos favorável aos assalariados). Por exemplo, os trabalhadores de uma empresa de terceirização do setor de telecomunicações podem tanto pertencer ao sindicato desse setor (menos combativo) quanto ao sindicato do telemarketing. Ademais, o modo territorial de representação sindical em vigor no Brasil autoriza somente um único sindicato a representar os trabalhadores de uma dada empresa, segundo a escolha da maioria. Tal situação oferece uma margem de manobra considerável aos empregadores desejosos de lidar com a representação sindical de sua escolha ou, para ser mais claro, com a convenção coletiva mais vantajosa aos seus olhos[24]. A taxa de *turn-over* elevada (até 3% por mês em certas empresas) é outro fator explicativo da baixa taxa de sindicalização dos assalariados: em 2002, somente 16 mil dos 100 mil assalariados do setor que se concentravam no Estado de São Paulo[25] eram sindicalizados. O caráter emergente desse setor e a aplicação pouco rigorosa da legislação trabalhista contribuem, portanto, fortemente para a mobilidade dos trabalhadores.

---

[21] O salário-base, fixado pela convenção coletiva da categoria, chega a aproximadamente 120 euros por mês (aproximadamente 500 reais – o salário de um empregado doméstico –, o salário médio da região metropolitana de São Paulo sendo de aproximadamente 900 reais), mas pode variar consideravelmente segundo o setor de atividade e a proporção das gratificações (podendo até mesmo dobrar o salário).

[22] Cf. Isabel Georges, “Un secteur ‘résiduel’: le télé-marketing au Brésil”, *Cahiers des Amériques Latines*, Paris, n. 48/49, jun. 2006, p. 169-86; idem, “Flexibilização do mercado de trabalho e novas formas de mobilidade: carreiras femininas no setor terciário”, *Revista Latinoamericana de Estúdios del Trabajo*, ano 11, n. 18, 2006, p. 121-45.

[23] O caráter muito contrastante dos modos de organização do trabalho requereu um protocolo de pesquisa que incluísse seis empresas e intermediários de mão de obra diferentes.

[24] Assim, uma das empresas onde se realizou a pesquisa concluiu um acordo com um dos sindicatos do setor de telecomunicações, o Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações no Estado de São Paulo (Sintetel). A concretização do acordo repousa numa mudança da denominação dos trabalhadores subalternos da empresa: o termo “trabalhador de telemarketing” foi substituído por “teleoperador”.

[25] A permanência média dos assalariados é de um ano e meio no seio da mesma empresa e de quatro anos no seio do mesmo setor de atividade, segundo o Sindicato dos Trabalhadores em Telemarketing (Sintratel).

A hierarquia interna da oferta escolar e as discriminações sexual e racial

Globalmente, observa-se um aumento dos níveis de escolarização no Brasil (no sentido de que, em média, a conclusão dos estudos escolares se dá num nível de escolarização mais elevado)[26], em particular na cidade de São Paulo[27]. Até a conclusão dos estudos secundários, o nível de estudo – a classe atingida no final do percurso escolar – é medido, na maior parte do tempo, no Brasil, em termos de "número de anos de estudo" e em termos de "atraso escolar" (isto é, de diferença em relação ao número médio de anos de estudos, indicando o número de anos repetidos)[28]. Não existe um diploma que ateste a conclusão dos doze anos de estudos secundários, como o *baccalauréat* na França. É o exame de admissão na universidade que ratifica o sucesso dos estudos secundários[29]. O prolongamento da escolaridade, nos últimos anos, concerne sobretudo o acesso ao ensino superior, principalmente privado e pago. Essa mercantilização contribui para desvalorizar o diploma adquirido.

Para o acesso a esses empregos do setor de telemarketing, o nível de escolaridade relativamente elevado (segundo grau completo) constitui um dos principais critérios de seleção no momento do recrutamento (com, no melhor dos casos, a exigência de possuir vagos conhecimentos em informática). Esse é um dos elementos que favorecem o acesso das mulheres à atividade: de uma maneira geral, elas são mais escolarizadas do que os homens. Aquelas que são empregadas no setor de telemarketing atingiram um grau escolar relativamente elevado em relação ao conjunto da população[30] e, em particular, em relação aos segmentos menos qualificados da população ativa feminina como, por exemplo, as empregadas domésticas[31]. No ensino superior – nível

---

26 A taxa de escolarização da população entre sete e quatorze anos passou de 67% em 1970 para 95% em 1998. O número de anos de estudo da população com idade superior a cinco anos passou de 2,4 em 1970 para 3,3 em 1980 e para 5,9 em 1996 (Censos demográficos 1960, 1970 e 1980 e Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio – Pnad – 1990 e 1996, em Fúlvia Rosemberg, "Políticas educacionais e gênero: um balanço dos anos 1990", *Cadernos Pagu*, Campinas, n. 16, 2001, p. 151-97). Ademais, a taxa de analfabetismo da população com mais de 15 anos caiu de 33,6% em 1970 para 25,4% em 1980, 20,1% em 1991 e 14,7% em 1996. O número de inscritos no ensino fundamental, por sua vez, passou de 16 milhões em 1970 para mais de 35 milhões em 1998. Cf. Nelson do Vale Silva e Carlos Hasenbalg, "Tendências da desigualdade educacional no Brasil", *Dados*, Rio de Janeiro, v. 43, n. 3, 2000, p. 423-45.

27 Entretanto, o *conteúdo* desse ensino está incerto. Cf. Eduardo Marques e Haroldo Torres, "São Paulo no contexto mundial de cidades", cit.

28 Os atrasos escolares muito consideráveis – a ponto de obrigarem a criação de um indicador estatístico – se explicam, parcialmente, pela imbricação entre a escolaridade e a vida ativa. A maior parte dos alunos de origem popular começam a trabalhar muito cedo (aos quatorze ou dezesseis anos, frequentemente, em atividades informais e/ou de auxílio familiar) e frequentam a escola concomitantemente, geralmente no período noturno.

29 No ensino médio, os estabelecimentos públicos e gratuitos (globalmente, de nível muito baixo) predominam; a elite frequenta as escolas privadas e pagas. No nível superior, a relação se inverte: o ensino de massa se concentra nos estabelecimentos privados e pagos, de nível frequentemente baixo, e a universidade pública e gratuita oferece um ensino de qualidade e seleciona os melhores alunos no vestibular.

30 Em 1996, para a população com mais de 5 anos, o número médio de anos de estudo era de 6 anos para as mulheres e 5,7 para os homens (Pnad, 1996).

31 A categoria profissional feminina que registra o crescimento mais forte desses últimos anos.

geralmente exigido para se chegar a esses empregos –, as mulheres representam mais da metade dos estudantes[32]. Não obstante, mesmo se elas são predominantes no seio dos empregos formais que requerem um nível de escolaridade elevado, como o do telemarketing (em 1998, as mulheres detinham 53% dos empregos formais que requeriam nível de formação elevado), é, todavia, nas formas de trabalho informais que elas são, de maneira geral, mais intensamente recrutadas.

O "rendimento" de sua escolaridade, considerado em relação a suas condições de trabalho, é, portanto, muito baixo. De um lado, a grande heterogeneidade dos tipos de organização de trabalho e, por outro, o conteúdo restritivo das formas de trabalho propostas, que deixam pouca margem de manobra aos empregados, colocam estes últimos numa situação de sobrequalificação em relação à sua ocupação. Tal situação pode favorecer a emergência de uma relação paradoxal em relação à escola, pois ela favorece o acesso ao emprego, mas a ocupações que, como nesse caso, desvalorizam os saberes adquiridos. Daí se segue um questionamento do valor da escola: a constituição de um capital de saberes se mostra não "vantajosa" no mercado de trabalho. Além disso, a discriminação de gênero, finalmente, apresenta-se: as mulheres descobrem que se exige dos homens um nível de escolaridade menos elevado para obter um emprego formal: em 1998, algo em torno de 60% das mulheres que detinham um emprego desse tipo tinham nível de formação avançado (38% tinham nível de estudos secundários e 21% de estudos superiores) contra 40% dos homens[33].

O mesmo se passa com a discriminação racial: um estudo relacionando salário por hora, sexo, origem étnica e nível de instrução[34] mostra que, com segundo grau completo, até mesmo com um início de ensino superior, os homens "de cor" ganham mais do que as mulheres "brancas" (porém, menos do que os homens "brancos")[35].

A população dos *call centers* no Brasil: práticas escolares e "relações com os saberes"

Qual o peso dos critérios formais, como o nível de escolarização ou o tipo de formação, sobre a inserção socioprofissional e, mais globalmente, sobre as perspectivas de mobilidade social ou profissional dos trabalhadores do setor de telemarketing[36]?

---

[32] Ademais, o número de horas de trabalho nesse setor (formalmente, seis horas diárias) favorece o acúmulo de um trabalho remunerado e a continuação dos estudos superiores.

[33] Fonte: Ministério do Trabalho, Relação Anual de Informações Sociais (Rais), 1998, em Christina Bruschini e Maria-Rosa Lombardi, "Mulheres e homens no mercado de trabalho brasileiro", cit.

[34] Realizado pelo Seade no Estado de São Paulo, no ano 2000.

[35] Situação que pude verificar através do acesso de alguns homens "de cor" a postos de chefia.

[36] Levando-se em conta a dificuldade de inserção no setor de telemarketing, isto é, da passagem por diversas etapas antes do recrutamento com contrato CLT, as pessoas entrevistadas que se encontram atualmente nessa situação de emprego permanente representam somente uma parte daquelas que fazem um trabalho de telemarketing: esse problema de amostragem de pessoas com um emprego permanente constitui, portanto, um dos limites do estudo.

De acordo com uma das ideias que nos foram passadas ao longo desse estudo nos *call centers*, a população empregada seria jovem: tratar-se-ia tipicamente de estudantes que passariam neles um período de transição, beneficiando-se de horários reduzidos que lhes permitiriam financiar seus estudos e/ou "ganhar uns trocados" – argumento que serve para justificar, do ponto de vista do empregador, o baixo nível dos salários. No caso do Brasil, mais particularmente na região metropolitana de São Paulo, meus dados, entretanto, mostram uma variedade de idades bem maior[37]. Esse resultado, mesmo se o tamanho da amostra não permite validação estatística, parece descartar a hipótese de um trabalho complementar, notadamente no que diz respeito aos homens. O grupo dos trabalhadores subalternos e de chefia (24 pessoas no total) pode ser classificado em três categorias: um grupo de "jovens", de idades entre 19 e 24 anos, que compreende somente sete pessoas (cinco homens e duas mulheres); um grupo de "menos jovens", de idades entre 25 e 30 anos, que agrupa nove pessoas (três homens e seis mulheres); e um grupo de pessoas "mais velhas", indo de 31 a 50 anos, que compreende oito pessoas (nenhum homem; ver tabela 1 anexa).

No que diz respeito ao nível escolar atingido para o nível de chefia superior (chefe de central ou "coordenador" num *call center*), o superior completo parece ser a regra: isso concerne sete trabalhadores dentre oito – sendo que o oitavo tinha ao menos iniciado estudos superiores (ver tabela 2 anexa). Nesse patamar, as mulheres são raras (uma de oito), sendo que o mais alto nível ocupado por uma mulher era o de "coordenadora" de uma atividade no seio de um *call center* que empregava aproximadamente três mil teleoperadores. Assim se confirma o fato de que as trabalhadoras detêm um grau de educação superior ao dos homens para alcançar um nível hierárquico igual ou inferior. Essa discriminação consta igualmente a respeito dos trabalhadores subalternos e de chefia: a maioria das mulheres frequentaram estudos superiores (completos ou não) e secundários técnicos, ao passo que a maioria dos homens limita-se ao secundário (ver tabela 2 anexa).

Os homens entrevistados são mais "jovens" (cinco têm menos de 25 anos) ou "menos jovens" (dois passaram da idade, mas não chegaram aos trinta). Os mais jovens ainda estudam (ao passo que os outros são casados) e residem na casa de seus pais; eles são oriundos das classes médias baixas (o pai sendo vendedor, por exemplo, e a mãe dona de casa). Os "menos jovens" são, por sua vez, de origem mais popular (como os filhos de uma empregada doméstica) e negros. Por outro lado, o grupo de mulheres recobre todas as idades, "jovens" (duas), "menos jovens" (seis) e "mais velhas" (oito). Não obstante, são as mulheres "jovens" e de origem social mais elevada (o pai sendo pequeno empresário e a mãe protética, por exemplo) que têm o nível escolar mais elevado (cursando o ensino superior). A frequência de mulheres negras é maior do que de homens negros, independentemente da idade. Regra geral, essas pessoas de origem mais modesta terminaram seus estudos com o ensino médio (ver tabela 2 anexa).

---

[37] É preciso, além disso, notar a baixa idade de início da vida ativa no Brasil, razão pela qual a Pesquisa Emprego e Desemprego (PED) considera a população em idade de trabalhar entre 10 e 65 anos (ao passo que a idade legal é de 16 anos).

Assim, constata-se uma proporção de mulheres "mais velhas" maior do que de homens nessa idade. Pode-se imaginar uma estratégia de evitar esse trabalho por parte dos homens, que contrasta com a oportunidade que apresentam esses mesmos empregos para as mulheres, notadamente para aquelas de origem social mais modestas ou negras. Além disso, no seio do grupo de mulheres, uma segregação de idade e de origem social aparece: ao passo que, para as mulheres de todas as idades, esse trabalho pode permitir encontrar uma atividade remunerada, seu sentido muda completamente para as mais jovens. De origem social mais elevada, este emprego lhes permite realizar os estudos superiores e preparar uma mobilidade social, hierárquica e profissional no setor de telemarketing ou num outro rumo.

Dinâmicas das trajetórias socioprofissionais

Qual pode ser a influência de elementos como o tipo de ensino (público/privado), a idade na qual o indivíduo se forma e as condições nas quais ele concluiu a formação (interrupção dos estudos)? De que maneira esses elementos influenciam sua relação com a escola – e com os saberes escolares – e, mais globalmente, suas aspirações à mobilidade social e profissional, inclusive no seio do *call center*? Aqui também nossos elementos de apreciação trouxeram dados qualitativos que mereceriam uma confirmação estatística. Entretanto, a partir da análise da população estudada e de critérios como o tipo de ensino e as condições de acesso à educação, foi possível classificar as diferentes trajetórias socioprofissionais das pessoas entrevistadas segundo o tipo de dinâmica concernente: ascendente, descendente e mais ou menos estável. Mesmo se as pessoas cumprissem uma atividade similar, é o sentido de seu trabalho atual que difere completamente.

Dinâmica ascendente

A dinâmica ascendente caracteriza-se por uma ascensão social e profissional que aparece com a comparação entre a situação socioprofissional atual e a origem social – dito de outra forma, numa perspectiva de mobilidade intergeracional realizada, em particular, graças aos estudos. Esse caso é muito raro e diz respeito sobretudo às mulheres "brancas" que estão realizando estudos superiores em estabelecimentos privados de bom nível. O acesso a uma universidade pública faz parte de seu universo, mesmo se elas não passaram no vestibular ou se essa opção foi descartada por razões particulares. Elas não têm atraso escolar e deram prioridade clara aos estudos (em relação a uma atividade remunerada, notadamente). Seus pais são de nível social suficientemente confortável (no mínimo operários qualificados) para não ver prejudicada, num contexto no qual o Estado previdenciário desempenha um papel muito limitado, a criação de seus filhos. Seus outros irmãos se encontram numa situação similar com relação a seus pais, isto é, em vias de ascensão social e profissional. Geralmente, eles dispunham de uma rede intergeracional. Em certos casos, foi uma atividade militante e/ou sindical que os levou a estudar. Alguns – ou melhor, algumas – conseguiram uma certa mobilidade hierárquica (nível de supervisão), aspiram ao recrutamento por uma empresa "tradicional"

(e não de terceirização) com, além disso, condições salariais mais vantajosas e/ou realizam outras tarefas, como a criação de indicadores de qualidade de serviço. Estando entre os mais qualificados, elas consideram o trabalho no *call center* como o acesso ao universo profissional no qual há reais possibilidades de promoção e/ou como uma atividade remunerada que permite financiar os estudos. É o caso de Larissa, por exemplo.

Larissa nasceu em 1981, caçula de uma família de três filhas. Seu pai é ferroviário, sua mãe, dona de casa. Sua escolaridade na rede pública realizou-se sem sobressaltos: em 1999, aos 18 anos, ela termina o secundário técnico (especialidade: processamento de dados) numa escola do Estado próxima de sua casa e, logo em seguida, faz estágio obrigatório num curso de informática. Quando estudava, em 2002, ainda morava com seus pais na casa da família; tinha 21 anos e trabalhava há um ano como teleoperadora numa empresa de terceirização do setor bancário ganhando aproximadamente 500 reais. Larissa trabalhava pela manhã e realizava seus estudos de biomedicina à noite numa universidade privada metodista de uma cidade operária da periferia de São Paulo, situada perto de seu domicílio (São Bernardo do Campo). Antes de ser recrutada em CLT, trabalhou em diferentes cooperativas por conta de seu empregador atual. Ela era filiada ao Sindicato dos Trabalhadores em Telemarketing (Sintratel):

> Aqui [...] a empresa nos valoriza, desde que façamos um bom trabalho, se formos profissionais. Mas, claro, meus estudos não têm nada a ver com esse setor e é até bem diferente mesmo. Mas, até que se apresente uma oportunidade real, realmente interessante na minha área, vou continuar aqui. É uma empresa que propõe extras e há pessoas que são promovidas, que se tornam supervisores. E, para a faculdade, é bom, pois eu tenho que trabalhar somente seis horas. Isso me deixa tempo para estudar.

Dinâmica descendente

A dinâmica descendente é bastante frequente e corresponde a uma escolaridade tardia. É possível constatá-la tanto entre homens como entre mulheres e, mais frequentemente, entre pessoas negras com mais de trinta anos. Regra geral, essas pessoas frequentaram escola pública até o fim do segundo grau. O atraso escolar e as interrupções nos estudos são comuns, assim como a entrada precoce na vida ativa (com uma atividade formal ou não). Mesmo que o acesso aos estudos superiores nos estabelecimentos privados de baixo nível possa ter ocorrido, essas pessoas não conseguem uma inserção profissional em seu ramo. A universidade pública não faz parte de seu universo. Em alguns casos, o telemarketing constitui um rebaixamento profissional com relação aos estudos (nos raros casos profissionalizantes, isto é, técnicos, mas públicos); o caso mais frequente é, entretanto, o rebaixamento em relação a uma atividade anterior (por exemplo, como secretária ou bancário). Os pais não têm condições de financiar seus estudos. Ao contrário, uma atividade remunerada precoce é necessária para contribuir e, inclusive numa idade já avançada, com a renda de famílias muitas vezes numerosas, originárias de outros estados do Brasil (sobretudo do Norte/Nordeste). Em alguns dos casos, é a geração dos filhos que cuida dos pais (inválidos e/ou sem aposentadoria). A família constitui mais um encargo do que um recurso. Algumas vezes, é a necessidade de obter

um ganho imediato – por menor que seja – que os leva a aceitar um trabalho aquém de suas qualificações. O trabalho no *call center* corresponde então ao que eles encontraram de melhor em relação a sua situação. Yvette fornece um exemplo.

Yvette, a sexta de treze filhos, nasceu em 1966 em São Paulo. Seu pai, atualmente aposentado, era faxineiro e sua mãe, doméstica, entre outras atividades informais. Eles são afrodescendentes, originários da Bahia. Yvette começa a trabalhar aos 14 anos, depois da sexta série do ensino público. Após um primeiro emprego bem remunerado como costureira industrial, cargo que ocupou durante sete anos (de 1980 até 1987, aos seus 21 anos), ela encadeia diversos empregos com horários muito irregulares (operária numa empresa do setor alimentício, costureira), para poder recomeçar a escola no período noturno (secundário geral). Em seguida, Yvette para novamente de estudar devido à falta de tempo e recomeça somente em 1991, aos 25 anos, numa escola técnica do Estado, no curso de secretariado. Termina seus estudos em 1994, aos 28 anos, com o estágio obrigatório de dois anos que ela realiza num banco e em favor do qual ela pediu demissão de seu trabalho de costureira. Trabalhou como secretária durante aproximadamente três anos numa empresa de lingerie por um salário de cerca de 500 reais. Foi demitida por razões econômicas. Depois de oito meses de desemprego, ela entra, em 1998, aos 32 anos, no setor de telemarketing. Ela ainda trabalhava no setor de reclamações (serviço de atendimento ao cliente), mas com situações de emprego variáveis, antes de obter seu contrato atual, Yvette foi forçada a aceitar uma mudança geográfica (do centro para a periferia), o que a obrigou a um trajeto de duas horas e meia. Apesar desses inconvenientes e do baixo salário, ela não se demite. Assim, no momento desse estudo, em 2002, ela tinha 36 anos e ainda trabalhava no serviço de atendimento ao cliente, com um contrato CLT numa empresa de terceirização do setor de telecomunicações. Ela contribuiria para a renda familiar com salário mensal de 400 reais, por aproximadamente seis horas de trabalho diário.

> Quando comecei a atender ao telefone, para dizer a verdade, não fiquei muito feliz, mas, depois, me adaptei pouco a pouco [...]. Ainda não procurei, mas já pensei, que é preciso me especializar mais, já que tudo que faço é trabalhar, não estudo, não faço nada além disso. Preciso me especializar mais antes de procurar uma outra coisa.

A trajetória dessa teleoperadora mostra o fracasso de uma reconversão profissional de costureira industrial à secretária, já que se encontra num *call center*. Assim, ela conseguiu tardiamente obter uma qualificação relativamente elevada (uma especialização em secretariado ao final dos estudos secundários), mas ela não pôde se beneficiar dela por muito tempo. Numa conjuntura cada vez mais difícil, sua condição social forçou-a a trabalhar no *call center* para escapar do desemprego. Esse exemplo ilustra os casos em que não é somente o tipo de formação, mas também o tipo de escolaridade, muito tardia e errática, que contribui para a discriminação das pessoas. Entretanto, mesmo que ela não tenha conseguido encontrar um emprego correspondente à sua qualificação, ela continua a acreditar na educação escolar, nos saberes transmitidos exclusivamente pela escola. Por outro lado, Yvette não reconhece o *know-how* novo que ela adquiriu graças a uma certa especialização profissional suplementar obtida no local de trabalho.

Trajetórias estáveis

O último tipo de trajetória é menos claramente definido: ele corresponde a uma relativa (inclusive em razão da dificuldade da classificação das diferentes categorias socioprofissionais) estabilidade social e profissional e/ou a um resultado ainda incerto (notadamente no caso de jovens em período de preparação de estudos superiores). Incluiremos nele também os casos de retomada da atividade profissional (de mães de família) ou de rebaixamento profissional desejado, a fim de poder trabalhar seis horas por dia e de ter uma atividade doméstica. Pode tratar-se igualmente do acúmulo de empregos (de pais de família), a fim de dobrar seus recursos. Nesse caso ilustrativo, não é a escolaridade que influencia fundamentalmente a situação do emprego, mas outros critérios, como a situação familiar. As pessoas podem ter uma escolaridade variável e experiências profissionais anteriores muito diversas. O trabalho no *call center* corresponde a uma solução temporária, mais "escolhida" que no caso de uma dinâmica descendente. Por outro lado, mesmo quando a pessoa entrevistada apresenta esse emprego como uma escolha relativa, podemos nos perguntar em vários casos se não se trataria efetivamente de um "caminho alternativo" ligado a fracassos escolares ou profissionais.

José, nascido em 1981, é o mais velho de três filhos de pais pertencentes à classe média baixa (pai vendedor de máquinas agrícolas, mãe professora do ensino fundamental, tornada dona de casa). A família tem casa própria. José terminou seus estudos secundários gerais no ensino público em 1998 (aos 17 anos). Depois de não conseguir passar no vestibular para universidade pública, fez alguns cursos de formação permanente na prefeitura e trabalha em *call center* desde o ano 2000, vendendo passagens aéreas pela Internet. Ele deseja tentar novamente o vestibular para o mesmo curso. No momento dessa pesquisa, em 2002, ele tinha 21 anos e trabalhava como operador de telemarketing numa empresa de terceirização do setor de telecomunicações na periferia de São Paulo por um salário de, aproximadamente, 400 reais.

> Procurei trabalho neste setor [de telemarketing] pois há muitas ofertas de emprego, mesmo dentro desta empresa. [...] Terminei a escola, ainda não fiz faculdade, mas gostaria de fazer, gostaria muito de fazer estudos em telecomunicações ou informática. [...] Depois que terminei a escola, não consegui passar no vestibular, continuo estudando para tentar novamente, mas sem fazer cursinho vai ser um pouco complicado, pois há muita concorrência.

A comparação desses três casos ilustrativos mostra a existência – ou a preservação – de uma relação positiva com saberes escolares ou com o curso escolar que garante sua transmissão: em cada um dos casos, os indivíduos valorizam a escola. Por outro lado, somente a dinâmica ascendente parece estabelecer uma sinergia entre os saberes transmitidos pela escola e os saberes profissionais atuais e futuros. Na dinâmica ascendente, a aquisição de uma "competência profissional" não é reconhecida: aos olhos da pessoa entrevistada ("de cor", no caso), somente os saberes escolares pareciam legítimos em detrimento dos saberes profissionais e do *know-how* apreendido no trabalho, mais difíceis de serem valorizados no mercado de trabalho, ao menos na conjuntura atual. No terceiro caso, o de uma relativa estabilidade social e profissional, o fracasso escolar relativo é apresentado enquanto tal, notadamente por que ele não permitiu evitar a

"caída" nesse tipo de emprego, considerado como desvalorizador para um homem. "O gênero masculino não é neutro"[38]: a despeito da constituição de uma "competência profissional" no *call center*, o trabalho do setor de telemarketing não constitui uma perspectiva profissional em si mesma para um homem jovem, ele só faz sentido a seus olhos na medida em que permite vislumbrar a realização de estudos superiores.

Conclusão

De maneira geral, o estudo parece indicar bem, em primeiro lugar, que a escolaridade só se torna um fator que discrimina positivamente os indivíduos no momento em que é acompanhada por uma condição necessária: uma certa estabilidade socioprofissional dos pais. Tudo parece passar como se uma relativa proximidade do meio de origem (tanto da geração dos pais quanto entre os irmãos) com os meios dos professores parece facilitar a apropriação pelo indivíduo dos saberes escolares, como ilustra o caso de Larissa.

Em segundo lugar, e de maneira concomitante, somente as pessoas que começam os estudos superiores (na maior parte do tempo em estabelecimentos privados) e tendo frequentado anteriormente estudos secundários gerais em estabelecimentos privados ou escolas profissionalizantes em estabelecimentos públicos têm pretensões de mobilidade social. Essa observação reforça a primeira constatação: a existência de uma relação positiva com saberes transmitidos pela escola, sua apropriação e a capacidade de se beneficiar deles em termos de mobilidade social e profissional (isto é, de convertê-lo em saberes profissionais) parecem indicar um processo longo, favorecido por uma origem social mais elevada (permitindo, no mínimo, uma escolaridade continua). A ascensão social graças ao diploma – caso raro – pode somente se dar a partir de um certo nível social.

Um terceiro aspecto é que a crença nos efeitos benéficos da educação resiste mesmo à prova do contrário, isto é, mesmo quando eles não são convertidos em saberes profissionais no mercado de trabalho. Tudo parece indicar que somente os saberes escolares parecem ser considerados como "legítimos", em detrimento notadamente de *know-how* apreendido no local de trabalho, inclusive aos olhos das próprias pessoas. Tal escala de valores parece estar interiorizada e isso notadamente nas pessoas que sofreram formas de discriminação no acesso à educação. Esse paradoxo aparente parece ser explicado pela forte hierarquização interna da oferta escolar e a discriminação no acesso às diferentes fileiras, fazendo aparecer os saberes escolares como um sinal e uma condição de sucesso social.

A polarização do sistema escolar entre, de um lado, o ensino primário e secundário públicos e o superior privado, de baixos níveis, e, de outro, o ensino primário e secundário privados e o superior público, elitistas, reflete e amplifica, na maior parte dos casos, as desigualdades sociais preexistentes. O aumento geral dos níveis de esco-

[38] Cf. Philippe Alonzo, *Femmes employées: la construction sociale sexuée du salariat* (Paris, L'Harmattan, 1996).

larização não modifica esse esquema. Os mecanismos de discriminação social, sexual e racial não operam somente no nível, mas também por meio do tipo de escolarização (privado/público, mas também em termos de repetência e de atraso escolar). Pareceu, notadamente, que as mulheres têm necessidade de um nível de escolaridade mais alto para chegar ao mesmo emprego formal que os homens; igualmente, uma hierarquia dos salários se apresenta: no mesmo patamar de formação, os homens negros ganham mais que as mulheres brancas, mas menos que os homens brancos. Além disso, a escolarização mais longa das mulheres é um dos elementos que favorecem seu acesso aos empregos no setor de telemarketing, os quais exigem um nível de escolarização relativamente elevado (estudos secundários completos, até mesmo começo de estudos superiores). Esses empregos constituem, então, um recurso para as mulheres de todas as idades e origens sociais, o que contrasta com uma "estratégia" de evitar esses empregos da parte dos homens, o que se acentua com a idade. Por outro lado, naquilo que concerne à demanda escolar, uma forte hierarquia opõe diferentes tipos de saberes. Independentemente da origem social, étnica e de sexo, e de suas capacidades de conversão dos saberes escolares em saberes profissionais – isto é, de sua valorização no mercado de trabalho –, o conjunto dos(das) trabalhadores no setor de telemarketing parece valorizar os saberes escolares em detrimento notadamente do *know-how* adquirido no local de trabalho e/ou dos saberes profissionais aprendidos no seio de atividades anteriores.

Essas poucas indicações sobre a análise das relações entre oferta e a demanda escolares ao longo das trajetórias de trabalhadores subalternos do setor de telemarketing nos parecem interessantes na medida em que se trata tipicamente de um setor com contornos ainda mal definidos, que exige um certo nível de qualificação formal no começo, porém no qual a qualificação social e o valor desse trabalho estão ainda em curso de negociação – e podem depender do lugar de atividade no seio da trajetória socioprofissional dos indivíduos que a realizam. O meio do telemarketing – setor emergente e ponto de confluência em termos de camadas sociais – é, neste momento, apesar das difíceis condições de trabalho, uma das vias de mobilidade social e profissional em razão da relativa fraqueza das discriminações raciais, mas também sexuais, e, sobretudo, devido às possibilidades que ele dá de trabalhar e, simultaneamente, continuar com os estudos.

ANEXOS

Método e condições de observação

Este artigo se apoia nos resultados de um *survey* realizado principalmente em 2002, nos marcos de uma pesquisa de pós-doutorado em São Paulo, no Centro Brasileiro de Análise e de Planejamento (Cebrap), financiado pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp). A análise repousa sobre dados obtidos por entrevista e observação das posições de trabalho no seio de sete empresas e agências de empregos (banco, empresa de terceirização do setor de telecomunicações, pequena empresa de

terceirização de fim de linha do setor bancário, agências de trabalho temporário, cooperativa, agência de empregos sindical parapúblico, ONG), que realizassem principalmente ou parcialmente um trabalho de telemarketing (informação, assistência e venda por telefone, com ajuda das novas tecnologias de informação). No total, quase uma dezena de entrevistas semi-induzidas foi realizada junto ao pessoal de enquadramento sindical (seis homens e três mulheres), assim como aproximadamente vinte entrevistas junto ao pessoal dos operadores de telemarketing (oito homens e quinze mulheres). Elas diziam respeito às trajetórias socioprofissionais e a organização do trabalho e do emprego no seio das empresas. As entrevistas foram realizadas nos locais de trabalho ou no sindicato da categoria Sindicato dos Trabalhadores em Telemarketing (Sintratel). Além disso, diversos documentos foram consultados (arquivos sindicais, revistas de grande circulação, pesquisas setoriais).

O acesso aos diferentes locais foi negociado a partir de algumas relações pessoais no seio de uma prefeitura do ABC, mas também com uma agência de emprego parasindical dessa cidade e, por efeito "bola de neve", por contatos com o sindicato unitário da categoria Sintratel e com a Associação Brasileira de Telesserviços (ABT).

A escolha das empresas e da agência de emprego foi motivada notadamente pelo objetivo de se ter em conta uma grande variedade de casos ilustrativos. Para selecionar as pessoas entrevistadas, procedeu-se de maneira similar: alguns contatos iniciais, geralmente com o pessoal de enquadramento ou com os assalariados sindicalizados, foram solicitados para indicar pessoas com perfil variável, de preferência com experiências profissionais anteriores, no setor de telemarketing ou não. A amostra assim constituída não pretende ser representativa da população do meio do telemarketing, mas levar em conta sua heterogeneidade em termos de idade, sexo, origem étnica e situação familiar.

Tabela 1

O PESSOAL OPERADOR ENTREVISTADO
(POR SEXO, IDADE, NÍVEL DE ESCOLARIDADE, ESTADO CIVIL)

Grupo	Sexo	Idade	Escolaridade	Estado civil
1	M (3)	"Jovens", final dos vinte	Estudos secundários	Casados ou separados
2	M (5)	"Jovens", começo dos vinte	Estudos secundários, perspectiva de continuar	Solteiros
3	F (6)	"Jovens", final dos vinte	Escolaridade variável, estudos secundários ou mais	Casadas ou solteiras, algumas vezes com filhos
4	F (2)	"Jovens", começo dos vinte	Estudos superiores em curso	Solteiras
5	F (2)	"Mais velhos"	Minoria com estudos superiores completos	Casadas
6	F (6)	"Mais velhos"	Maioria com estudos secundários	Casadas, três divorciadas ou viúvas, de um a três filhos

Tabela 2

NÍVEL DE ESTUDOS E TIPO/NÍVEL HIERÁRQUICO DA POPULAÇÃO ENTREVISTADA

Tipo e nível hierárquico / Nível de estudos	Secundário completo	Secundário técnico	Superior incompleto	Superior completo	Total
Homens de enquadramento	0	0	1	6	7
Mulheres de enquadramento	0	0	0	1	1
Total enquadramento	0	0	1	7	8
Homens empregados	4	0	2	1	7
Mulheres empregadas	4	3	9	1	17
Total empregados(as)	8	3	11	2	24
Total	8	3	12	9	32

11

SÉCULO XXI: NOVA ERA DA PRECARIZAÇÃO ESTRUTURAL DO TRABALHO?

Ricardo Antunes

Neste artigo, vamos indicar três anotações que, articuladas, oferecem uma leitura para alguns dos dilemas do trabalho neste século XXI.

Uma nota inicial sobre os sentidos do trabalho: atividade vital ou fazer compulsório?

Na longa história da atividade humana, em sua incessante luta pela sobrevivência, pela conquista da dignidade, humanidade e felicidade social, o *mundo do trabalho* tem sido vital. Sendo uma realização essencialmente *humana*, foi no *trabalho* que os indivíduos, homens e mulheres, distinguiram-se das formas de vida dos animais. É célebre a distinção, feita por Karl Marx, entre o "pior arquiteto e a melhor abelha": o primeiro concebe previamente o trabalho que vai realizar, enquanto a abelha labora instintivamente[1]. Esse fazer humano tornou a história do ser social uma realização monumental, rica e cheia de caminhos e descaminhos, alternativas e desafios, avanços e recuos. E o trabalho converteu-se em um momento de *mediação* sociometabólica entre a humanidade e a natureza, ponto de partida para a constituição do ser social. Sem ele, a vida cotidiana não seria possível de se reproduzir.

[1] Karl Marx, *O capital: crítica da economia política* (Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1971, v. 1).

Mas, por outro lado, se a vida humana se resumisse exclusivamente ao *trabalho,* seria a efetivação de um esforço penoso, aprisionando o ser social em uma única de suas múltiplas dimensões. Se a vida humana necessita do trabalho humano e de seu potencial emancipador, ela deve recusar o trabalho que aliena e infelicita o ser social.

Vamos, então, explorar um pouco esse traço que estampa a contradição presente no processo de trabalho. Dissemos acima que o trabalho, em sua realização cotidiana, possibilitou que o ser social se diferenciasse de todas as formas pré-humanas presentes, por exemplo, nos animais. Os homens e mulheres que trabalham são dotados de *consciência*, uma vez que concebem previamente o desenho e a forma que querem dar ao objeto do seu trabalho. Foi por isso que Georg Lukács afirmou que o "trabalho é um ato de por consciente e, portanto, pressupõe um conhecimento concreto, ainda que jamais perfeito, de determinadas finalidades e de determinados meios"[2]. E outro grande autor, Antonio Gramsci, acrescentou que em qualquer forma de trabalho, mesmo no trabalho mais *manual*, há sempre uma clara dimensão *intelectual*.

Anteriormente, Marx havia demonstrado que o *trabalho* é fundamental na vida humana, porque é condição para sua existência social: "Como criador de valores de uso, como trabalho útil, é o trabalho, por isso, uma condição de existência do homem, independentemente de todas as formas de sociedade, eterna necessidade natural de mediação do metabolismo entre homem e natureza e, portanto, vida humana"[3].

E, ao mesmo tempo que os indivíduos transformam a natureza externa, alteram também a sua própria natureza humana, num processo de transformação recíproca que converte o trabalho social num elemento central do desenvolvimento da sociabilidade humana.

Mas, se por um lado, podemos considerar o *trabalho* como um momento fundante da vida humana, ponto de partida no processo de humanização, por outro lado, a sociedade capitalista o transformou em *trabalho assalariado, alienado, fetichizado*. O que era uma finalidade central do ser social converte-se em *meio de subsistência*. A *força de trabalho* torna-se uma mercadoria, ainda que especial, cuja finalidade é criar novas mercadorias e valorizar o capital. Converte-se em *meio* e não *primeira necessidade* de realização humana.

Por isso, Marx vai afirmar, nos *Manuscritos econômico-filosóficos*, que o *trabalhador decai a uma mercadoria, torna-se um ser estranho, um meio da sua existência individual.* O que deveria ser fonte de humanidade se converte em desrealização do ser social, alienação e estranhamento dos homens e mulheres que trabalham. E esse processo de alienação do trabalho não se efetiva apenas no resultado de perda do objeto, do produto do trabalho, mas também no próprio ato de produção, resultado da atividade produtiva já alienada. O que significa dizer que, sob o capitalismo, o trabalhador não se satisfaz no labor, mas se degrada; não se reconhece, mas se desumaniza no trabalho[4].

---

[2] Georg Lukács, "As bases ontológicas do pensamento e da atividade do homem", *Temas de Ciências Humanas*, São Paulo, Ciências Humanas, n. 4, 1978, p. 8.

[3] Karl Marx, *O capital*, cit., p. 50.

[4] Idem, *Manuscritos econômico-filosóficos* (São Paulo, Boitempo, 2004), p. 79-86.

O trabalho como atividade vital se configura então como trabalho estranhado, expressão de uma relação social fundada na propriedade privada, no capital e no dinheiro. Estranhado frente ao produto do seu trabalho e frente ao próprio ato de produção da vida material, o ser social torna-se um ser estranho frente a ele mesmo: o homem estranha-se em relação ao próprio homem, tornando-se estranho em relação ao gênero humano, como também nos mostrou Marx[5].

Portanto, com o advento do capitalismo, houve uma transformação essencial que alterou e complexificou o labor humano. Essa dupla dimensão presente no processo de trabalho que, ao mesmo tempo *cria e subordina, emancipa e aliena, humaniza e degrada, oferece autonomia, mas gera sujeição, libera e escraviza*, impede que o estudo do trabalho humano seja unilateralizado ou mesmo tratado de modo binário e dual.

A desconsideração dessa complexa e contraditória relação permitiu que muitos autores, equivocadamente, defendessem a desconstrução ou mesmo o fim da atividade laborativa. Mas, por outro lado, não foram poucas as mutações que o capitalismo introduziu no mundo da produção e do trabalho nas últimas décadas. Vamos, então, indicar a seguir algumas dessas tendências.

Dimensões da precarização estrutural do trabalho

Sabemos que, a partir do início dos anos 1970, o capital implementou um processo de reestruturação em escala global, visando tanto à recuperação do seu padrão de acumulação, quanto procurando repor a hegemonia que vinha perdendo, no interior do espaço produtivo, desde as explosões do final da década de 1960 onde, particularmente na Europa ocidental, se desencadeou um monumental ciclo de greves e lutas sociais.

Foi nesse contexto que o capital, em escala global, veio redesenhando novas e velhas modalidades de trabalho – o *trabalho precário* – com o objetivo de recuperar as formas econômicas, políticas e ideológicas da dominação burguesa.

Proliferaram, a partir de então, as distintas formas de "empresa enxuta", "empreendedorismo", "cooperativismo", "trabalho voluntário" etc., dentre os mais diversos modos alternativos de *trabalho precarizado.* E os capitais utilizaram-se de expressões que, de certo modo, estiveram presentes nas lutas sociais dos anos 1960, como *controle operário* e *participação social*, para dar-lhes outras configurações, muito distintas, de modo a incorporar elementos do discurso proletário, porém, *sob clara concepção burguesa*. O exemplo das cooperativas talvez seja o mais eloquente, uma vez que, em sua origem, elas eram reais instrumentos de luta e defesa dos trabalhadores contra a precarização do trabalho e o desemprego.

O que vem fazendo os capitais em escala global: criando cooperativas *falsas*, como forma de precarizar ainda mais os direitos do trabalho, quando não sua destruição.

Sabemos que as cooperativas *originais*, criadas autonomamente pelos trabalhadores, têm um sentido coletivo, em oposição ao despotismo fabril e ao planejamento

---

[5] Idem.

gerencial, sendo por isso um real instrumento de minimização da barbárie, de luta e ação contra o desemprego estrutural, consistindo também num efetivo embrião de exercício autônomo da produção coletiva dos trabalhadores.

Na fase capitalista das megafusões, os capitais denominam como "cooperativas" verdadeiros empreendimentos patronais para *destruir direitos sociais do trabalho*. Muito diferentes das experiências feitas pelo MST, por exemplo, que são esforços autênticos dos(as) trabalhadores(as) rurais para buscar sua sobrevivência e reprodução fora dos marcos dominantes do capitalismo.

Outro exemplo forte desse processo de ocultamento das novas modalidades de exploração do trabalho é o "empreendedorismo". Luciano Vasapollo caracteriza esse processo de modo claro:

> As novas figuras do mercado de trabalho, os novos fenômenos do empreendedorismo, cada vez mais se configuram em formas ocultas de trabalho assalariado, subordinado, precarizado, instável, trabalho "autônomo" de última geração, que mascara a dura realidade da redução do ciclo produtivo. Na verdade, trata-se de uma nova marginalização social e não de um novo empresariado.[6]

Pode-se presenciar o mesmo quadro de precarização por meio da análise das diversas modalidades de "flexibilização" do trabalho, que sempre acabam trazendo, de modo embutido, diferentes formas de precarização.

Ainda segundo o autor:

> A nova condição de trabalho está sempre perdendo mais direitos e garantias sociais. Tudo se converte em precariedade, sem qualquer garantia de continuidade. O trabalhador precarizado se encontra, ademais, em uma fronteira incerta entre ocupação e não ocupação e também em um não menos incerto reconhecimento jurídico diante das garantias sociais. Flexibilização, desregulação da relação de trabalho, ausência de direitos. Aqui a flexibilização não é riqueza. A flexibilização, por parte do contratante mais frágil, a força de trabalho, é um fator de risco e a ausência de garantias aumenta essa debilidade. Nessa guerra de desgaste, a força de trabalho é deixada completamente descoberta, seja em relação ao próprio trabalho atual, para o qual não possui garantias, seja em relação ao futuro, seja em relação à renda, já que ninguém o assegura nos momentos de não ocupação.[7]

Entre as distintas formas de flexibilização – em verdade, precarização – podemos destacar, por exemplo, a salarial, de horário, funcional ou organizativa. A flexibilização pode ser entendida como "liberdade da empresa" para desempregar trabalhadores; sem penalidades, quando a produção e as vendas diminuem; liberdade, sempre para a empresa, para reduzir o horário de trabalho ou de recorrer a mais horas de trabalho; possibilidade de pagar salários reais mais baixos do que a paridade de trabalho exige; possibilidade de subdividir a jornada de trabalho em dia e semana segundo as conveniências das empresas, mudando os horários e as características do trabalho (por turno, por escala, em tempo parcial, horário flexível etc.); dentre tantas outras formas de precarização da força de trabalho.

---

[6] Luciano Vasapollo, *O trabalho atípico e a precariedade* (São Paulo, Expressão Popular, 2005), p. 10.

[7] Idem.

Uma conclusão se impõe:

> A flexibilização, definitivamente, não é solução para aumentar os índices de ocupação. Ao contrário, é uma imposição à força de trabalho para que sejam aceitos salários reais mais baixos e em piores condições. É nesse contexto que estão sendo reforçadas as novas ofertas de trabalho, por meio do denominado mercado ilegal, no qual está sendo difundido o trabalho irregular, precário e sem garantias. Com o pós-fordismo e a mundialização econômico-produtiva, o trabalho ilegal vem assumindo dimensões gigantescas, também porque os países industrializados deslocaram suas produções para além dos limites nacionais e, sobretudo, vêm investindo em países nos quais as garantias trabalhistas são mínimas e é alta a especialização do trabalho, conseguindo, assim, custos fundamentalmente mais baixos e aumentando a competitividade [...]. A globalização neoliberal e a internacionalização dos processos produtivos estão acompanhadas da realidade de centenas e centenas de milhões de trabalhadores desempregados e precarizados no mundo inteiro. O sistema fordista nos havia acostumado ao trabalho pleno e de duração indeterminada. Agora, ao contrário, um grande número de trabalhadores tem um contrato de curta duração ou de meio expediente; os novos trabalhadores podem ser alugados por algumas poucas horas ao dia, por cinco dias da semana ou por poucas horas em dois ou três dias da semana.[8]

Esboço para uma nova morfologia do trabalho

Esse conjunto de metamorfoses alterou em alguma medida a *forma de ser* da classe trabalhadora. Quais são, então, os contornos mais gerais, que configuram o que estamos denominando como *nova morfologia do trabalho*?

Desde logo é preciso indicar que a classe trabalhadora compreende a totalidade dos assalariados, homens e mulheres que vivem da venda da sua força de trabalho, a *classe-que-vive-do-trabalho* e que são despossuídos dos meios de produção. Podemos, então, enumerar algumas das principais tendências:

1. Desde o início da reestruturação produtiva do capital vem ocorrendo uma redução do proletariado industrial, fabril, tradicional, manual, *estável* e especializado, herdeiro da era da indústria verticalizada de tipo taylorista e fordista, especialmente nos países capitalistas avançados. Esse proletariado vinculado aos ramos mais tradicionais está dando lugar a formas mais desregulamentadas de ocupação, reduzindo fortemente o conjunto de trabalhadores estáveis que se estruturavam através de empregos formais, herança da fase taylorista/fordista.

2. Há, entretanto, outra tendência muito significativa e que se caracteriza pelo aumento do novo proletariado fabril e de serviços, em escala mundial, presente nas diversas modalidades de *trabalho precarizado*. São os terceirizados, subcontratados, *part-time*, entre tantas outras formas assemelhadas, que se expandem em escala global. Com a desestruturação crescente do Estado de bem-estar social nos países do Norte e o aumento da desregulamentação laboral nos países do Sul, acrescidos da ampliação do desemprego estrutural, os capitais implementam alternativas de trabalho crescente-

[8] Ibidem, p. 28.

mente “informais”, de que são exemplo as distintas formas de terceirização. No Brasil, quase 60% da população economicamente ativa encontra-se em situação próxima da informalidade em meados da década de 2000.

3. Há uma outra tendência de enorme significado no mundo do trabalho contemporâneo: trata-se do aumento significativo do trabalho feminino em diversos países avançados e também na América Latina, onde também foi expressivo o processo de feminização do labor. Essa expansão tem, entretanto, um movimento inverso quando se trata da temática salarial, onde os níveis de remuneração das mulheres são em média inferiores àqueles recebidos pelos trabalhadores, o mesmo ocorrendo em relação aos direitos sociais e do trabalho, que também são desiguais. O salário médio das brasileiras está em torno de 60% do salário dos homens[9].

4. É perceptível também, particularmente nas últimas décadas do século XX, uma significativa expansão dos assalariados médios no “setor de serviços”, que inicialmente incorporou parcelas significativas de operários expulsos do mundo produtivo industrial, como resultado do amplo processo de reestruturação produtiva, das políticas neoliberais e do cenário de desindustrialização e privatização, mas que também sentem as consequências do processo de reestruturação. Se, porém, inicialmente deu-se uma forte absorção, pelo setor de serviços, daqueles que se desempregavam do mundo industrial, é necessário acrescentar também que as mutações organizacionais, tecnológicas e de gestão também afetaram fortemente o mundo do trabalho nos serviços, que cada vez mais se submetem à racionalidade do capital e à lógica dos mercados. Com a inter-relação crescente entre mundo produtivo e setor de serviços, vale enfatizar que, em consequência dessas mutações, várias atividades nesse setor, anteriormente consideradas improdutivas, tornaram-se diretamente produtivas, subordinadas à lógica exclusiva da racionalidade econômica e da valorização do capital.

5. Outra tendência presente no mundo do trabalho é a crescente exclusão dos jovens, que atingiram a idade de ingresso no mercado e que, sem perspectiva de emprego, acabam muitas vezes engrossando as fileiras dos serviços precários, dos desempregados, sem perspectivas de um ofício, dada a vigência da *sociedade do desemprego estrutural*.

6. Paralelamente à exclusão dos jovens, vem ocorrendo também a exclusão dos trabalhadores considerados pelo capital como “idosos”, com idade próxima de quarenta anos e que, uma vez excluídos do trabalho, dificilmente conseguem reingressar no mercado. Somam-se, desse modo, aos contingentes do chamado trabalho informal, aos desempregados, aos trabalhos voluntários etc. O mundo do trabalho atual tem recusado os operários herdeiros da “cultura fordista”, fortemente especializados, que são substituídos pelos trabalhadores “polivalentes e multifuncionais” da era toyotista.

7. Além da exclusão dos “idosos” e dos jovens em idade pós-escolar, o mundo do trabalho, nas mais diversas partes do mundo, tem se utilizado da inclusão precoce e criminosa de crianças no mercado, nas mais diversas atividades produtivas.

8. Como desdobramento dessas tendências acima apontadas, vem se desenvolvendo

[9] Claudia Mazzei Nogueira, *A feminização no mundo do trabalho* (Campinas, Autores Associados, 2004).

no mundo do trabalho uma crescente expansão de ofícios no "terceiro setor", assumindo uma forma alternativa de ocupação, através de empresas de perfil mais comunitários, motivadas predominantemente por formas de trabalho voluntário, abarcando um amplo leque de atividades, onde predominam aquelas de caráter assistencial, sem fins diretamente mercantis ou lucrativos e que se desenvolvem relativamente à margem do mercado.

A expansão desse segmento é um desdobramento direto da retração do mercado de trabalho industrial e de serviços, num quadro de desemprego estrutural. Essa forma de atividade social, movida predominantemente por valores não mercantis, tem tido certa expansão, através de trabalhos realizados no interior das ONGs e outros organismos ou associações similares. Trata-se, contudo, de uma alternativa extremamente limitada para compensar o desemprego estrutural, não se constituindo, em nosso entendimento, numa alternativa efetiva e duradoura ao mercado de trabalho capitalista e, conforme indicamos anteriormente, frequentemente mascaram formas precarizadas de labor.

9. Outra tendência que gostaríamos de apontar é a da expansão do trabalho à domicílio, permitida pela desconcentração do processo produtivo, pelo crescimento de pequenas e médias unidades produtivas. Através da telemática e das tecnologias de informação (além do avanço das formas de flexibilização e precarização do trabalho que estamos indicando), com o avanço da horizontalização do capital produtivo, o trabalho produtivo doméstico vem presenciando formas de expansão em várias partes do mundo. *Desse modo, o trabalho produtivo a domicílio mescla-se com o trabalho reprodutivo doméstico, aumentando as formas de exploração do contingente feminino*.

Nova morfologia que pode presenciar, simultaneamente, a retração do operariado industrial estável de base tayloriano-fordista em vários países, predominantemente no Norte do mundo e, por outro lado, a ampliação, segundo a lógica da flexibilidade toyotizada, das novas modalidades precarizadas de trabalho, dos *novos proletários de serviços*, de que são exemplos as trabalhadoras de telemarketing e call center, os motoboys que morrem nas ruas e avenidas, os digitalizadores que laboram (e se lesionam) nos bancos, os assalariados do *fast-food*, os trabalhadores jovens dos hipermercados etc.

Esses contingentes são partes constitutivas das forças sociais do trabalho que Ursula Huws sugestivamente denominou como *cibertariado* – o *novo proletariado da era da cibernética que vivencia um trabalho (quase) virtual* em um *mundo (muito) real*, para lembrar o sugestivo título de seu livro que discorre sobre as novas configurações do trabalho na era digital, da informática e da telemática –, novos trabalhadores e trabalhadoras que oscilam entre a enorme *heterogeneidade* (de gênero, etnia, geração, espaço, nacionalidade, qualificação etc.) de sua *forma de ser* e a impulsão tendêncial para uma forte *homegeneização* que resulta da condição de precariedade dos distintos trabalhos[10].

Quando se pensa, portanto, na classe trabalhadora hoje, é preciso reconhecer esse desenho compósito, heterogêneo e multifacetado que caracteriza a *nova conformação da classe trabalhadora*: além das clivagens entre os trabalhadores estáveis e precários, homens e mulheres, jovens e idosos, nacionais e imigrantes, brancos e negros, qualificados e

[10] Ursula Huws, *The Making of a Cybertariat: Virtual Work in a Real World* (Nova York/Londres, Monthly Review/The Merlin, 2003).

desqualificados, "incluídos e excluídos", temos também as estratificações e fragmentações que se acentuam em função do processo crescente de internacionalização do capital. O que nos obriga a elaborar uma concepção ampliada de trabalho, que engloba a totalidade dos assalariados que vivem da venda da sua força de trabalho, não se restringindo aos empregados manuais diretos, mas incluindo também o enorme leque que compreende aqueles que vendem sua força de trabalho como mercadoria em troca de salário.

No plano mais analítico, podemos acrescentar que a *classe-que-vive-do-trabalho* incorpora tanto o núcleo central do proletariado industrial – os produtivos que participam diretamente do processo de criação de *mais-valia* e da valorização do capital que hoje transcende em muito as atividades industriais, dada a ampliação dos setores produtivos nos serviços –, quanto os trabalhadores improdutivos – que não criam diretamente *mais-valia*, uma vez que são utilizados como serviço, seja para *uso* público, como os serviços públicos, seja para *uso* capitalista. Isso porque os trabalhadores *improdutivos*, criadores de *antivalor* no processo de trabalho, vivenciam situações muito aproximadas com aquelas experimentadas pelo conjunto dos trabalhadores produtivos.

A classe trabalhadora hoje também incorpora o proletariado rural, que vende a sua força de trabalho para o capital, de que são exemplos os assalariados das regiões agroindustriais e incorpora também o proletariado precarizado, o proletariado moderno, fabril e de serviços, *part-time*, que se caracteriza pelo vínculo empregatício temporário, por condições precarizadas, em expansão na totalidade do mundo produtivo. Inclui, também, além dos trabalhadores materiais, aqueles que exercem formas do trabalho imaterial. E abarcam, ainda, a totalidade dos trabalhadores desempregados. Por isso, se trata de uma concepção ampliada de classe trabalhadora, que incorpora a *totalidade do trabalho coletivo e social* que participa da produção de mercadorias, sejam elas materiais ou imateriais, seja direta ou indiretamente partícipe do processo de reprodução do capital.

Não fazem parte da classe trabalhadora moderna, em nosso entendimento, os gestores, pelo papel central que exercem no controle, gestão e sistema de mando do capital, cuja consciência é dada pelo capital. Estão *excluídos* também os pequenos empresários, a pequena burguesia urbana e rural que é proprietária e detentora, ainda que em pequena escala, dos meios de sua produção. E estão excluídos também aqueles que vivem de juros e da especulação.

O século XXI apresenta, portanto, um cenário profundamente contraditório e agudamente crítico: se o trabalho ainda é central para a criação do valor – reiterando seu sentido de *perenidade* –, estampa, em patamares assustadores, seu traço de *superfluidade*, da qual são exemplos os precarizados, flexibilizados, temporários, além do enorme exército de desempregados(as) que se esparramam pelo mundo.

Uma última nota: visto que estamos vivenciando o avanço da chamada era da mundialização do capital, podemos presenciar também uma fase de mundialização das lutas sociais do trabalho, nelas incluídas as massas de desempregados que se ampliam em escala global. Desse modo, um desafio maior da humanidade é dar *sentido* ao trabalho humano, tornando a *nossa vida também dotada de sentido. Instituir uma nova sociedade dotada de sentido humano e social dentro e fora do trabalho.* Esse é um desafio vital em nossos dias.

APÊNDICE

CAPITAL FIXO E O DESENVOLVIMENTO DAS FORÇAS PRODUTIVAS NA SOCIEDADE*

Karl Marx

Divisão das máquinas em: 1. máquinas empregadas para se produzir força; 2. máquinas que têm como finalidade transmitir força e executar trabalho.

(Babbage, caderno, p. 10)**

Fábrica significa a cooperação de trabalhadores de várias faixas etárias, adultos e não adultos, que, com destreza e precisão, seguem um sistema mecânico-produtivo estimulado constantemente por uma força central. Exclui toda a fábrica cujo mecanismo não forma um sistema contínuo ou que não é condicionado por um único princípio de estímulo. Exemplo para esse último grupo: fiações, cutilarias de cobre etc. Essa apreensão mais rígida do conceito desenvolve a representação de um autômato gigante, composto de inúmeros mecanismos e órgãos dotados de entendimento que operam em harmonia e sem interrupção, pelo que todos esses órgãos são submetidos a uma força estimulante que se move por si mesma.

(Ure, 13)***

* Traduzido do original alemão Karl Marx, "Fixes Kapital und Entwickling der Produktivkräfte der Gesellschaft", em *Grundrisse der Kritik der Politischen Ökonomie* (Berlim, Karl Dietz Verlag, 2005, MEW, v. 42), p. 590-602. Os trechos que aparecem entre colchetes são traduções de termos estrangeiros ou acréscimos da edição alemã. As notas de rodapé da edição original estão indicadas por (N. E. A.). Tradução de Ricardo Crissiuma, aluno do programa de pós-graduação do Departamento de Filosofia da Universidade de São Paulo. (N. E.)

** Charles Babbage, *Traité sur l'économie des machines et des manufactures* (Paris, Imprimeur-Librarie, 1833; tradução da 3. ed. inglesa), p. 20-21. (N. E.)

*** Andrew Ure, *Philosophie des manufactures* (Bruxelas, 1836, tradução francesa da 2. ed. inglesa, vol. I), p. 18-19. Médico, químico e astrônomo escocês, Andrew Ure (1778-1857) fazia apologia ao sistema fabril no início do século XIX. (N. E.)

O capital que se consome a si mesmo no processo de produção, ou *capital fixo*, é, em sentido enfático, *meio de produção*. Em sentido mais amplo, todo o processo produtivo e cada um dos seus momentos, como a circulação – na medida em que ele é considerado materialmente –, é meio de produção apenas para o capital, para o qual existe somente o valor enquanto finalidade própria. Considerando a matéria-prima (*Rohstoff*) materialmente (*stofflich*), ela própria é meio de produção para o produto etc.

Mas a determinação do valor de uso do *capital fixe*[*], enquanto aquele que se consome a si mesmo é, com isso, idêntica à determinação de que ele é utilizado apenas como meio nesse processo e que ele mesmo existe somente como agente para a transformação da matéria-prima em produto. Considerado como esse meio de produção, o seu valor de uso pode consistir em que ele seja apenas condição tecnológica para o andar-por-si-mesmo (*Vorsichgehen*) do processo (os sítios em que transcorre o processo produtivo), tal como com os elementos de construção etc., ou que ele é uma condição imediata para a atuação dos meios de produção propriamente ditos, como todas *matières instrumentales* [materiais complementares de produção]. Ambos são apenas pressuposições materiais para o andar-por-si-mesmo do processo de produção em geral ou para a aplicação e conservação do meio de trabalho. Este, no entanto, em sentido autêntico, serve apenas durante a produção e para a produção e não tem qualquer outro valor de uso.

Originalmente – quando consideramos a passagem do valor em capital –, o processo de trabalho havia sido simplesmente incorporado no capital e, segundo as suas condições materiais, segundo a sua existência material, o capital apareceu como a totalidade das condições desse processo e se especificou diante dele em certas porções qualitativamente diferenciadas, como *trabalho material* (esta, e não material bruto, é a expressão correta e conceitual), *meio de trabalho* e *trabalho vivo*. De um lado, o capital, segundo seu subsistir material, foi desmembrado nesses três elementos; de outro, o *processo de trabalho* (ou o perpassar desses elementos um no outro, no processo) era a unidade móvel do mesmo; a tranquila, o produto. Nessa forma, os elementos materiais – material de trabalho, meio de trabalho e trabalho vivo – aparecem apenas como os momentos essenciais do

[*] Lidar com os inúmeros estrangeirismo correntes na prosa marxiana se coloca como uma das grandes dificuldades de traduzir os seus textos. A língua alemã já reconhece uma infinidade de palavras de raiz e mesmo pronúncia e prosódia estrangeiras. Por isso, é extremamente complexo distinguir o que pertence ao estilo de Marx e o que é próprio da língua alemã. A edição da MEW nem sempre ajuda a tradução, pois, se, na maior parte das vezes, os estrangeirismos adotados pelo próprio Marx vêm acompanhados de nota de rodapé com a sua tradução para o alemão, isso não ocorre *todas* as vezes e, para esses casos de exceção, também não há alguma forma de tratamento gráfico especial (negrito, itálico etc.). Julgamos que os estrangeirismos, para além de muitas vezes remeterem aos autores com quem Marx busca travar diálogo, são essenciais ao estilo tantas vezes paródico do autor. Por isso, mesmo quando uma indicação editorial explícita estiver ausente, atentamos ao máximo por reproduzi-los na tradução nas ocasiões em que não houver indícios que o termo em questão não foi apropriado pela própria língua alemã. No caso em questão, quando Marx utiliza o termo *Capital fixe*, assim com a inicial maiúscula (uma vez que no alemão os substantivos devem começar com maiúscula), bem como quando aparece o termo propriamente alemão *Kapital fixe* (rarissimamente) vertemos para o português; quando ele emprega *capital fixe*, deixando em inicial minúscula, mantemos tal e qual. (N. T.)

processo de trabalho, dos quais o capital se apropria. Mas esse lado material – ou sua determinação como valor de uso e processo real – descolou-se completamente da sua determinação formal. Nesta mesma apareceram:

1. os três elementos em que ele aparece antes da troca com a capacidade de trabalho, antes do processo efetivo, apenas como porções quantitativas distintas de si mesmo, como quantidades do valor, cuja unidade, enquanto soma, ele mesmo forma. A forma material, o valor de uso onde essas distintas porções existiram, em nada alterou a equivalência (*Gleichartigkeit*) dessa determinação. A partir da determinação formal, elas apareceram apenas como o capital que se especificou quantitativamente em porções;

2. durante o próprio processo, considerado segundo a forma, os elementos do trabalho e os outros dois diferenciaram-se a si mesmos apenas de modo que os últimos foram determinados como valores constantes, o primeiro como aquele que põe valor. Mas, na medida em que a distinção enquanto valores de uso ainda veio relacionada com o lado material, ela caiu completamente fora da determinação formal do capital. Agora, porém, com a diferença entre capital *circulant* (material bruto e produto) e *capital fixo* (meios de trabalho), a diferença dos elementos como valor de uso, e a diferença do capital como capital, é posta, ao mesmo tempo, na sua determinação formal. A relação dos fatores uns com os outros, que era apenas quantitativa, aparece agora como diferença qualitativa do capital e como determinante do seu movimento completo (interversão). O material do trabalho e o produto do trabalho, a neutra precipitação do processo de trabalho, enquanto *material bruto* e *produto*, já são também determinados materialmente não mais como matéria e produto do trabalho, mas como o valor de uso do próprio capital em diferentes fases.

Enquanto o meio de trabalho permanece, no sentido autêntico da palavra, como meio de trabalho tal como ele é, historicamente integrado de modo imediato pelo capital no seu processo de valorização, ele sofre apenas uma alteração formal, de tal modo que ele não aparece agora apenas segundo o seu lado material como meio de trabalho, mas, ao mesmo tempo, como um modo de existência do mesmo, determinado e particularizado por todo o processo do capital – enquanto *capital fixo.*

Incorporado no processo de produção do capital, o meio de trabalho atravessa, contudo, diferentes metamorfoses, das quais a última é a máquina ou, antes, um *sistema automático da maquinaria* (sistema da maquinaria; a forma mais bem acabada e adequada do mesmo é apenas o *automático* que transforma a maquinaria, pela primeira vez, em um sistema), posto em movimento por um autômato, força motriz, que move a si mesma; esse autômato consiste de inúmeros órgãos mecânicos e intelectuais, de modo que os próprios trabalhadores são determinados apenas como membros conscientes do mesmo. Na máquina e, mais ainda, na maquina[ria] enquanto um sistema automático, o meio de trabalho é modificado segundo o seu valor de uso; ou seja, segundo a sua existência (*Dasein*) material, em uma existência (*Existenz*) adequada ao capital fixo e ao capital em geral; e a forma em que ele, enquanto meio de trabalho imediato, foi incorporado ao processo de produção do

capital é suspendida* em uma forma posta pelo próprio capital e a ele correspondente. A máquina não aparece em qualquer relação como meio de trabalho do trabalhador individual. Sua *differentia specifica* não é, de modo algum, como no meio de trabalho, mediar a atividade do trabalhador sobre o objeto; mas, ao contrário, essa atividade é posta de tal maneira que ela medeia ainda apenas o trabalho da máquina, a sua ação sobre o material bruto – a vigia e a protege contra danos. Não como o instrumento que o trabalhador anima, enquanto órgão, com a sua própria destreza e atividade e cujo manuseio, portanto, depende de sua virtuosidade. Antes, a máquina, que para o trabalhador possui destreza e força, é ela mesma a virtuose que possui a sua própria alma nas leis mecânicas vigentes nela e que para o seu constante automovimento consome carvão, óleo etc. (*matières instrumentales*), como o trabalhador faz com o alimento. A atividade do trabalhador, limitada a uma mera abstração da atividade, é determinada e regrada por todos os lados pelo movimento da maquinaria e não o contrário. A ciência que constrange os membros inanimados da maquinaria, por meio da sua construção conforme a finalidade de atuar como um autômato, não existe na consciência do trabalhador, mas age, por meio da maquinaria, como uma potência estranha sobre ele, como potência da própria maquinaria.

A apropriação do trabalho vivo por meio do trabalho objetificado (*vergegenständlichte*) – da força valorizadora ou atividade por meio do valor sendo para si – que jaz no conceito de capital é posta na produção assentada na maquinaria, enquanto caráter do próprio processo de produção, também segundo os seus elementos materiais de produção e seu movimento material. O processo de produção cessou de ser processo de trabalho no sentido em que o trabalho o sobrepusesse (*übergriffe*) enquanto unidade dominante. Pelo contrário, o trabalho só aparece como órgão conhecido, em trabalhadores vivos individuais em muitos pontos do sistema mecânico; disperso, subsumido sob o processo completo da própria maquinaria, ele mesmo sendo apenas um membro do sistema, cuja unidade não está nos trabalhadores vivos, mas existe na maquinaria viva (ativa) que, contraposta ao seu fazer individual insignificante, aparece-lhe como um violento organismo. Na maquinaria, frente ao trabalho vivo, o trabalho objetificado entra no próprio processo de trabalho como a potência dominadora que, enquanto apropriação do trabalho vivo, é o capital segundo a sua forma. A incorporação do processo de trabalho é também posta como mero momento do processo de valorização do capital, segundo o seu lado material, pela transformação do meio de trabalho em maquinaria e do trabalho vivo em mero acessório vivo dessa maquinaria; como meio de sua ação.

O aumento da força produtiva do trabalho e a maior negação possível do trabalho necessário é, como vimos, a tendência necessária do capital. A efetivação dessa tendência é a transformação do meio de trabalho em maquinaria. Nesta, o trabalho objetificado contrapõe-se materialmente ao vivo como a potência dominante e como subsunção ativa do mesmo sob si, não apenas pela sua apropriação, mas no próprio

* Seguimos aqui a opção defendida pelo prof. Marcos L. Müller para a tradução do termo alemão *aufheben*. CF. G.W.F. Hegel, ("Introdução à filosofia do direito" tradução, notas e apresentação Marcos Luiz Müller), *Cadernos de tradução*, Campinas, Unicamp, n. 10, 2005, nota 23. (N. T.)

processo real de produção. O comportamento do capital enquanto valor que apropria atividade criadora de valor é, no capital fixo – que existe enquanto maquinaria –, posto como, ao mesmo tempo, o comportamento do valor de uso do capital para com o valor de uso da capacidade de trabalho. O valor objetificado na maquinaria aparece ainda como uma pressuposição contra a qual a força valorizadora da capacidade individual de trabalho desaparece como infinitesimalmente pequena; por meio da produção em enormes massas, que é posta com a maquinaria, desaparece da mesma maneira, no produto, toda a relação imediata com o carecimento do produtor e, disso, com todo o valor de uso imediato. Na forma como o produto é produzido, e nas relações em que ele é produzido, já está posto que ele só é produzido enquanto portador de valor e seu valor de uso, apenas como condição para isso. O próprio trabalho objetificado aparece imediatamente, na máquina, não apenas na forma do produto ou do produto aplicado como meio de trabalho, mas como força produtiva mesmo. O desenvolvimento do meio de produção para a maquinaria não é, para o capital, apenas casual, mas é a transfiguração histórica do meio de trabalho herdado, tradicional, enquanto meio de trabalho tornado adequado ao capital. A acumulação do saber e da destreza, as forças universais de produção do cérebro social, é absorvida no capital e, dessa forma, contraposta ao trabalho e, com isso, aparece como propriedade do capital, mais precisamente, do *capital fixo*, na medida em que ele entra como meio de produção autêntico no processo de produção. A *maquinaria* aparece então como a mais adequada forma do *capital fixo* e o *capital fixe* – tão logo seja considerado na sua relação consigo mesmo – como *a forma mais adequada ao capital em geral*. De outro lado, na medida em que o capital fixo está atrelado ao valor de uso na sua existência, ele não corresponde ao conceito de capital, o qual, enquanto valor, é indiferente a cada forma determinada de valor de uso e pode aceitar ou descartar cada uma delas como uma encarnação indiferente. Por esse lado, segundo a relação exógena do capital, o *capital circulant* aparece como a forma adequada do capital em contraposição ao *capital fixe*.

Ainda, na medida em que a maquinaria se desenvolve com a acumulação da *ciência societária*, força de produção em geral, o trabalho social geral se apresenta não mais no trabalhador, mas no capital. A força produtiva da sociedade é medida pelo *capital fixo*, existe nele em forma objetificada, e, inversamente, a força produtiva do capital se desenvolve com esse progresso universal, de que o capital se apropria gratuitamente. Não cabe, aqui, entrar *en détail* no desenvolvimento da maquinaria, mas apenas no seu quadro geral, uma vez que o meio de trabalho, segundo o seu lado material, perde no *capital fixo* sua forma imediata e se contrapõe materialmente ao trabalhador como *capital*. Na maquinaria, o saber* aparece como alienado, externo a si; e o trabalho vivo se subsume ao independentemente atuante trabalho objetificado. O trabalhador aparece como supérfluo, na medida em que somente a sua ação não é condicionada pelos carecimentos [do capital].

* Interessante notar que saber (*Wissen*) e ciência (*Wissenschaft*) possuem em alemão a mesma raiz. Logo, o que Marx fala genericamente aqui sobre o saber, presumivelmente, vale também para as ciências. Por isso a versão em espanhol da Siglo Veintiuno traduz *Wissen* como *ciência.* (N. T.)

VII-1* O pleno desenvolvimento do capital tem lugar, primeiramente – ou, o capital pôs, pela primeira vez, o seu modo de produção correspondente –, tão logo o meio de trabalho não seja determinado pelo *capital fixo* apenas formalmente, mas suspendido na sua forma imediata, e o *capital fixo*, durante o processo de produção, entre em contraposição ao trabalho como máquina; todo o processo de produção como não subsumido à destreza imediata do trabalhador, mas como aplicação tecnológica da ciência. Daí a tendência do capital de conferir um caráter científico à produção e rebaixar o trabalho imediato como um mero momento desse processo. Como na transformação do valor em capital, o mesmo se mostra no desenvolvimento mais próximo do capital que, de um lado, pressupõe um dado desenvolvimento histórico determinado das forças de produção – dentre essas forças de produção, também a ciência – e, de outro, ele as promove e as estimula.

A amplitude quantitativa e a eficácia (intensidade) pelas quais o capital é desenvolvido como capital fixo mostra, em geral, o *degree* [grau] em que o capital é desenvolvido enquanto capital, enquanto potência sobre o trabalho vivo, e em que submeteu a si o processo de produção em geral. Também quanto ao aspecto de que ele expressa a acumulação das forças produtivas objetificadas e, da mesma maneira, o trabalho objetificado. No entanto, se o capital dá a si mesmo sua figura adequada enquanto valor de uso em meio ao processo de produção pela primeira vez na maquinaria e em outras formas de existência materiais do *capital fixe*, como trens etc. (ao que chegaremos mais tarde); então, isso não significa, de modo algum, que esse valor de uso – a maquinaria em si – seja capital ou que o seu subsistir como maquinaria seja idêntico ao seu subsistir como capital; tão pouco o ouro cessaria de ter o seu valor de uso como ouro, tão logo ele não fosse mais *dinheiro*. A maquinaria não perderia o seu valor de uso tão logo ela cessasse de ser capital. Disso, que a maquinaria seja a forma que mais corresponde ao valor de uso do capital fixo, não se pode inferir, de modo algum, que a subsunção sob a relação social do capital seja a que mais corresponde e a melhor relação de produção social para a aplicação da maquinaria.

Na mesma medida em que o tempo de trabalho – o mero *quantum* trabalho – é posto pelo capital como único elemento determinador de valor, nessa mesma medida, desaparece o trabalho imediato e sua quantidade como o princípio determinante da produção – da criação de valores de uso – e é tanto rebaixado quantitativamente a uma menor proporção, como aparece qualitativamente enquanto momento certamente indispensável; mas também subalterno frente ao trabalho científico geral, aplicação das ciências naturais, de um lado, assim como contraposto à força produtiva geral emergente da articulação social no todo da produção – que aparece como dádiva da natureza do trabalho social (mesmo quando produto histórico). O capital, enquanto forma dominante da produção, trabalha pela sua própria dissolução.

Assim, de um lado, quando a transformação do processo de produção do simples processo de trabalho em um processo científico – que subjuga os poderes da natureza

---

* O algarismo romano é utilizado, seguindo a MEW, para assinalar, nesse ponto, a transição do sexto para o sétimo caderno dos manuscritos de Marx. (N. T.)

ao seu serviço, e assim os deixa atuar em favor dos carecimentos humanos – aparece como propriedade do *capital fixo* em contraposição ao trabalho vivo; quando o trabalho individual enquanto tal cessa de todo de aparecer como produtivo, ou antes, é produtivo apenas nos trabalhos coletivos a que se subordinam os poderes da natureza, e essa elevação do trabalho imediato à social, enquanto redução do trabalho social ao desamparo em contraposição à coletividade representada e concentrada no capital; assim, de outro lado, o permanecer do trabalho em um ramo produtivo por meio do *co-existing labor* [trabalho coexistente], em um outro, aparece agora como propriedade do *capital circulant*. Na pequena produção, o capital adianta* o salário, que o trabalhador troca pelos produtos necessários para seu consumo. O dinheiro obtido por ele tem esse poder apenas porque outros trabalhadores, ao mesmo tempo; ao seu lado; e apenas porque o capital se apropria do seu trabalho, pode o capital lhe conferir em dinheiro pretensão sobre trabalho alheio.

Essa troca do trabalho próprio pelo alheio não aparece aqui como mediada e condicionada pela coexistência simultânea do trabalho do outro, mas pelo *avance* [adiantamento] que faz o capital. Aparece como propriedade da parte do *circulating capital* que é cedido ao trabalhador, e do *circulating capital* em geral, para que o trabalhador possa desempenhar a troca de substâncias (*Stoffwechsel***) necessária para o seu consumo. Isso não aparece como metabolismo (*Stoffwechsel*) das forças de trabalho simultâneas, mas como metabolismo do capital; desse que existe como *circulating capital*. Assim, todas as forças do trabalho são transpostas para as forças do capital; a força produtiva do trabalho, para o *capital fixe* (que é posto fora do trabalho e que existe – materialmente –independentemente dele); e no *capital circulant*, de um lado, o fato de que o próprio trabalhador pressupõe para si as condições de repetição de seu trabalho e, de outro, o fato de que a troca de seu trabalho é mediada pelo trabalho coexistente de outro, aparece de tal modo como se o capital lhe fizesse os *avances* e também pusesse a simultaneidade dos ramos de trabalho. (As duas últimas determinações pertencem, na verdade, à acumulação.) O capital se coloca como mediador entre os diversos *labourers* [trabalhadores] na forma de *capital circulant*.

O *capital fixo*, na sua determinação como meio de produção, cuja forma mais adequada é a maquinaria, apenas produz valor, quer dizer, aumenta o valor do produto a partir de dois lados: 1. na medida em que ele tem *valor*; quer dizer, em que ele mesmo é produto do trabalho, um certo *quantum* de trabalho em uma forma objetificada; 2. na medida em que ele aumenta a conexão do sobretrabalho com o trabalho necessário, no momento em que ele capacita o trabalho, por meio do aumento da sua força produtiva, a obter uma maior massa de produtos necessários para a manutenção das capacidades de trabalho vivo em menor tempo. Portanto, consiste em uma frase burguesa altamente absurda que o trabalhador partilha algo com o capitalista por-

* Em alemão, Marx utiliza o galicismo "avanciert" e o editor remete para o termo mais propriamente alemão *vor schiesst*. Por dificuldades na tradução do termo em português decidimos não reproduzir o estrangeirismo na tradução, mas fica a nota como apontamento. (N. T.)

** Todas as transformações químicas de substâncias no corpo. (N. E. A.)

que, através do capital fixo (que, aliás, é ele próprio produto do trabalho e somente *trabalho alheio* apropriado pelo capital), este atenua o seu trabalho ou encurta o seu trabalho (ele, antes, rouba dele, por meio da máquina, toda a independência e todo caráter *attrayante* [atrativo]). O capital, antes, apenas emprega a máquina, na medida em que ela capacita o trabalhador a trabalhar uma maior parte do seu tempo para o capital, relacionar-se com uma maior parte de seu tempo como não pertencendo a ele, trabalhar mais tempo para um outro. Por meio desse processo, o *quantum* de trabalho necessário à produção de um certo objeto é, na verdade, reduzido a um mínimo, mas somente para, com isso, um máximo de trabalho ser valorizado em um máximo de tais objetos. O primeiro lado é importante porque aqui o capital – de modo completamente involuntário – reduz o trabalho humano a um mínimo, o dispêndio de forças. Isso vem para o bem do trabalho emancipado e é a condição de sua emancipação.

Do que foi falado, sobressai a absurdidade de Lauderdale, quando ele quer fazer do capital fixo uma fonte de valor independente do tempo de trabalho e subsistente por si. Ele é tal fonte somente na medida em que ele mesmo é tempo de trabalho objetificado e na medida em que põe tempo de sobretrabalho. A própria maquinaria, para a sua aplicação, pressupõe historicamente – veja Ravenstone – abundância de mãos. Somente onde se tem, de antemão, abundância de força de trabalho, a maquinaria intervém para substituir o trabalho. Ocorre apenas na imaginação dos economistas, que ela socorra os trabalhadores individuais. Ela pode atuar apenas com massas de trabalhadores, cuja concentração frente ao capital é, como vimos, uma das pressuposições históricas. Ela não entra em cena para suprir força de trabalho faltante, mas para reduzir a força de trabalho, massivamente dada, à sua medida necessária. Apenas onde a capacidade de trabalho está dada em massa, a maquinaria entra em cena.

(Voltar a esse ponto)*

Lauderdale crê haver feito grande descoberta: que a maquinaria não aumenta a força produtiva do trabalho, porque ela, antes, a substitui ou faz o que o trabalho não pode fazer com as suas próprias forças. Pertence ao conceito de capital, que a força produtiva do trabalho aumentada é posta, antes, como aumento de uma força exterior a ele e como o esmorecimento de sua própria força. O meio de trabalho torna o trabalhador independente – coloca-o como proprietário. A maquinaria – como capital fixo – coloca-o como dependente, coloca-o como apropriado. Esse efeito da maquinaria vale apenas na medida em que ela é determinada como *capital fixe*, e ela é apenas determinada como tal pelo fato de que o trabalhador se comporta com ela como trabalhador assalariado, e o indivíduo ativo em geral como mero trabalhador.

Enquanto, até aqui, capital fixo e *circulant* apareceram apenas como diferentes determinações passageiras do capital, agora, elas foram enrijecidas em modos de existência particulares do mesmo, e, ao lado do *capital fixe*, aparece o *capital circulant*. Agora são dois tipos particulares de capital. Na medida em que o capital é considerado

* Anotação de Marx. (N. E.)

num determinado ramo de produção, ele aparece repartido nessas duas porções, ou ele se decompõe, em determinada proporção[*], nesses dois tipos de capital.

A diferença durante o processo de produção, originalmente meio de trabalho e material de produção e, por fim, produto do trabalho, aparece agora como *capital circulant* (os dois últimos[**]) e *capital fixe*. A diferença do capital segundo o seu aspecto apenas material é incorporada na sua própria forma e aparece[***] como o diferenciando.

Para a opinião, como a de Lauderdale etc, que o capital em si, separado do trabalho, seria capaz de se deixar gerar *valor* e, daí, também *sobrevalor* (ou lucro), o capital fixo – justamente este cuja existência material ou valor de uso é a maquinaria – é a forma que dá às suas *fallacies* [falácias] superficiais o maior brilho. Em contraposição a eles, p. ex. em "labour defended"[****], assume-se, sem problemas, que o desbravador de caminhos possa querer compartilhar algo com aquele que precisa do caminho, mas não o próprio "caminho".

O *capital circulant* – uma vez pressuposto que ele percorre efetivamente suas diferentes fases –, o aumento ou a subtração, a brevidade ou a largura do tempo de circulação, a mais leve ou mais árdua mensuração dos diferentes estágios da circulação, provoca uma diminuição do sobrevalor, que poderia ser gerado, em um dado espaço de tempo, sem essas interrupções – ou, *porque o número de reproduções torna-se menor,* ou porque o *quantum* do capital *constantemente apreendido no processo de produção* é contraído. Em ambos os casos, isso não é nenhuma diminuição do valor pressuposto, mas velocidade diminuída no seu crescimento. Mas tão logo o capital fixo se desenvolveu a uma certa extensão – e essa extensão é, como indicado, o medidor do desenvolvimento da grande indústria em geral – aumenta então em relação ao desenvolvimento das forças produtivas da mesma – ele próprio é a objetificação dessas forças produtivas, elas mesmas como produtos pressupostos; desse momento em diante, cada interrupção do processo de produção atua diretamente como diminuição do próprio capital, de seu valor pressuposto. O valor do capital fixo é reproduzido apenas na medida em que ele for empregado no processo de produção. Pela não utilização, ele perde o seu valor de uso, sem que o seu valor passe ao produto. Daí que, quanto maior é a escala em que o capital fixo se desenvolve, no sentido aqui considerado por nós, tanto mais a continuidade do processo de produção, ou o fluxo constante da produção, torna-se condição externamente constringente do modo de produção fundado no capital.

A apropriação do trabalho vivo pelo capital obtém, na maquinaria, também a esse respeito, uma realidade imediata: ele é, de um lado, análise e aplicação de leis mecânicas e químicas provindas diretamente da ciência, que capacitam a máquina

---

[*] Anotado: porção. (N. E. A.)

[**] Anotado: primeiros. (N. E. A.)

[***] Aqui a edição alemã assinala que Marx teria anotado uma modificação, passando o verbo *erscheinen*, aparecer, da sua declinação na terceira pessoa do singular (*erscheint*) para o infinitivo (*erscheinen*). Nesse caso, a própria construção da frase teria de ser modificada, resultando: "A diferença do capital segundo o seu aspecto apenas material é incorporada e aparece na sua própria forma como o diferenciando". (N. T.)

[****] "Trabalho defendido", referência ao escrito anônimo de Hodgskin, *Labor defended.* (N. E. A.)

a desempenhar o mesmo trabalho que anteriormente desempenhara o trabalhador. O desenvolvimento da maquinaria, nesse sentido, entra em cena pela primeira vez, no entanto, quando a grande indústria já tiver alcançado degraus mais altos e todas as ciências já tiverem sido tomadas prisioneiras a serviço do capital; de outro lado, quando a própria maquinaria à mão já tiver garantido grandes recursos. A invenção, então, será um negócio, e a aplicação da ciência à própria produção imediata, um aspecto determinado e solicitado por ela. Esse não é, porém, o caminho pelo qual a maquinaria genericamente surgiu e, menos ainda, pelo qual ela progride no detalhe. Esse caminho é a análise – através da divisão do trabalho que torna as operações do trabalhador, mais e mais mecânicas, de tal modo que, em um dado ponto, o mecanismo possa entrar em seu lugar. (*Ad economy of power* [economia da força].) Aqui, então, o modo de trabalho determinado aparece transmitido diretamente do trabalhador para o capital na forma da máquina e, através desta transposição, sua própria capacidade de trabalho é desvalorizada. Daí a luta dos trabalhadores contra a maquinaria. O que era atividade do trabalho vivo, torna-se atividade da máquina. Assim, o trabalhador entra em oposição à áspera apropriação do trabalho pelo capital, o capital enquanto aquele que absorve em si o trabalho vivo – "como se tivesse amor no corpo"[*].

A troca de trabalho vivo por trabalho objetificado – ou seja, a posição do trabalho social sob a forma da oposição de capital e trabalho assalariado – é o último desenvolvimento da *relação de valor* e da produção assentadas sobre o valor[**]. A sua pressuposição é e permanece a massa de tempo de trabalho imediato, o *quantum* de trabalho empregado como o fator decisivo para a produção de riqueza. Na medida em que a grande indústria se desenvolve, no entanto, a criação da riqueza efetiva torna-se menos dependente do tempo de trabalho e do *quantum* do trabalho empregado do que do poder dos agentes postos em movimento durante o tempo de trabalho – poder que em sua *power effectiveness* [efetividade potente], por seu lado, não está em nenhuma conexão (*Verhältnis*) com o tempo de trabalho imediato demandado por sua produção, mas depende, antes, do estado da ciência e do progresso da técnica, ou seja, da aplicação dessa ciência à produção. (O desenvolvimento dessa ciência, particularmente da ciência da natureza e, com ela, de todas as outras, está, por seu lado, em conexão com o desenvolvimento da produção material.) A agricultura, por exemplo, torna-se simples aplicação da ciência [que se ocupa] do metabolismo material (*Stoffwechsel*) na forma mais vantajosa à regulação do corpo social como um todo. Antes, a riqueza efetiva se manifesta – e isso a grande indústria põe a descoberto – na monstruosa discrepância (*Missverhältnis*) entre o tempo de trabalho empregado e seu

[*] Johann Wolfgang von Goethe, *Fausto: uma tragédia – primeira parte* (São Paulo, Editora 34, 2004). (N. E.)

[**] Em diversos trechos desse parágrafo e do seguinte, a tradução feita por José Arthur Giannotti, da qual só tomei conhecimento após a primeira versão desta tradução, foi-me extremamente útil, e permitiu que corrigisse certas imprecisões e aperfeiçoasse diversos trechos mais intrincados da tradução. Cf. Karl Marx, "Contradição entre o fundamento da produção burguesa (medida-valor) e seu próprio desenvolvimento", *Cadernos de Filosofia Alemã*, trad. José Arthur Giannotti, São Paulo, Departamento de Filosofia da USP, n. 4, 1998. (N. T.)

produto, assim como na discrepância qualitativa entre o trabalho reduzido a uma pura abstração e o poder violento do processo produtivo que ele assegura. O trabalho já não aparece tanto como encerrado no processo de produção, na medida em que o homem se comporta, antes, como vigilante e regulador frente ao próprio processo de produção. (O que vale para o maquinário vale, da mesma forma, para a combinação da atividade humana e para o desenvolvimento da interação humana – *menschlichen Verkehrs*.) Não é mais o trabalhador que introduz o objeto natural modificado como membro mediador entre si mesmo e o objeto; mas o processo natural que ele transforma em um processo industrial, que é deslocado como meio entre si e a natureza inorgânica que ele mestreia (*bemeistert*). Ele entra ao lado do processo produtivo, em vez de ser seu principal agente. Nessa transformação, não é nem o trabalho imediato que o próprio homem executa, nem o tempo que ele trabalha, mas a apropriação de sua própria força produtiva universal, sua compreensão da natureza e a dominação da mesma através de sua existência como corpo social – em uma palavra, o desenvolvimento do indivíduo social) – é o que aparece como a grande pilastra fundamental da produção e da riqueza. O *roubo de tempo de trabalho alheio*, sobre o qual se assenta a riqueza atual, aparece como base fundamental *miserable* frente à gerada por meio da própria grande indústria recentemente desenvolvida. Tão logo o trabalho, em forma imediata, tenha cessado de ser a grande fonte da riqueza, a sua medida cessa, e tem de cessar, de ser o tempo de trabalho, e daí o valor de troca (a medida) do valor de uso. O *sobretrabalho da massa* cessou de ser a condição de desenvolvimento da riqueza universal, assim como o *não trabalho dos poucos*, condição para o desenvolvimento das potências universais da cabeça humana. Com isso, rui a produção apoiada sobre o valor de troca e o processo de produção material descarta, ele mesmo, a forma da necessidade premente (*Notdürftigkeit*) e do antagonismo (*Gegensatzlichkeit*). Não é a redução do tempo de trabalho necessário ao sobretrabalho, mas a redução do trabalho necessário à sociedade a um mínimo, o tempo tornado livre para todos os indivíduos e os meios gerados que possibilitam a formação artística, científica etc. necessária ao livre desenvolvimento das individualidades.

O capital é, ele mesmo, a contradição em processo, [pelo fato de] que ele anseia reduzir o tempo de trabalho a um mínimo, enquanto, por outro lado, ele põe o tempo de trabalho como única medida e fonte da riqueza. Por conseguinte, ele diminui o tempo de trabalho sob a forma do necessário, para aumentá-lo na forma do supérfluo, nesse sentido, põe o supérfluo, em medida crescente, como condição – *question de vie et de mort* – para o necessário. De um lado, portanto, ele clama à vida todas as potências da ciência e da natureza, assim como da cooperação social (*gesellschaftliche Kombination*) e da interação social, para tornar a criação da riqueza independente (relativamente) do tempo de trabalho nela aplicado. De outro, ele quer medir através do tempo de trabalho essas forças sociais gigantescas assim geradas e balizá-las dentro dos limites que foram obtidos, para conservar o já gerado valor como valor. As forças produtivas e as relações sociais – ambas diferentes lados do desenvolvimento do indivíduo social – aparecem ao capital apenas como meios e são para ele apenas meios de produzir a partir de sua tacanha (*bornierten*) base fundamental. Mas, *in fact*, elas

são as condições materiais de mandar pelos ares.

“Uma nação é verdadeiramente rica quando, ao invés de se trabalharem doze horas, trabalham-se seis. Riqueza não é comando de sobretrabalho (riqueza real), ‘mas tempo disponível para além daquele empregado na produção imediata para *cada indivíduo* e para toda a sociedade’.”

A natureza não constrói nenhuma máquina, nenhuma locomotiva, trens, *electric telegraphs*, *selfacting mules* etc. Eles são o produto da indústria humana; material natural transformado em órgãos da vontade humana sobre a natureza ou sua atuação (*Betätigung*) na natureza. Eles são *órgãos do cérebro humano logrados pelas mãos humanas*; força do saber objetificado. O desenvolvimento do *capital fixe* demonstra até que grau o saber, *knowledge*, social universal tornou-se *força produtiva imediata* e, com isso, as condições do próprio processo vital social ficaram sob o controle do *general intellect* e são transcriadas (*umgeschaffen*) de acordo com ele. Até que ponto as forças produtivas da sociedade são produzidas, não apenas na forma do saber, mas também como órgãos imediatos da práxis social; do processo vital real.

SOBRE OS AUTORES

Arnaldo Mazzei Nogueira: professor titular da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) e professor doutor da Universidade de São Paulo (USP). É autor de, entre outros livros, *A liberdade desfigurada: a trajetória do sindicalismo no setor público brasileiro* (São Paulo, Expressão Popular, 2005).

Cinara Lerrer Rosenfield: professora do programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), autora de *L'autonomie comme norme et le rapport au travail: une étude comparative France-Brésil* (Lille, ANRT, 2003).

Claudia Mazzei Nogueira: professora doutora da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Publicou os livros *A feminização no mundo do trabalho* (Campinas, Autores Associados, 2004) e *O trabalho duplicado* (São Paulo, Expressão Popular, 2006).

Fabrício Cesar Bastos: mestre em Administração de Empresas e professor da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP).

Isabel Georges: socióloga, pesquisadora do Institut de Recherche pour le Développement (IRD), UR 105 "Savoirs et Développement" (França) e do Centro de Estudos da Metrópole/Centro Brasileiro de Análise e Planejamento de São Paulo (Cem/Cebrap), além de professora visitante-colaboradora do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp).

Juan José Castillo: professor catedrático de sociologia do trabalho da Universidade Complutense de Madri, autor de diversos livros, dentre eles *La soledad del trabajador globalizado* (Madri, Catarata, 2009). É também editor da revista *Sociologia del Trabajo* (Espanha).

Ricardo Antunes: professor de sociologia do trabalho na Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) e organizador de *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil* (São Paulo, Boitempo, 2007). É autor de *Adeus ao trabalho?* (São Paulo, Cortez, 2003) e *Os sentidos do trabalho* (São Paulo, Boitempo, 1999), entre outros livros, além de organizar as coleções Mundo do Trabalho (Boitempo) e Trabalho e Emancipação (Expressão Popular).

Ruy Braga: professor do Departamento de Sociologia da Universidade de São Paulo e diretor do Centro de Estudos dos Direitos da Cidadania da USP (Cenedic). É autor de, entre outros livros, *Por uma sociologia pública* (São Paulo, Alameda, 2009, em coautoria com Michael Burawoy) e *A nostalgia do fordismo: modernização e crise na teoria da sociedade salarial* (São Paulo, Xamã, 2003).

Selma Venco: pesquisadora-colaboradora do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) e autora de *Telemarketing nos bancos: o emprego que desemprega* (Campinas, Editora da Unicamp, 2003).

Simone Wolff: professora do Departamento de Ciências Sociais da Universidade Estadual de Londrina (UEL) e autora de *Informatização do trabalho e reificação: uma análise à luz dos programas de qualidade total* (Campinas/Londrina, Editora da Unicamp/Eduel, 2005).

Sirlei Marcia de Oliveira: doutora em sociologia pela Universidade de São Paulo e técnica do Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos (Dieese).

Ursula Huws: professora de estudos internacionais do Trabalho da Universidade Metropolitana de Londres e autora de *The Making of a Cybertariat: Virtual Work in a Real World* (Nova York/Londres, Monthly Review/The Merlin, 2003), entre outros livros. Publica regularmente em revistas como *Socialist Register*, *Z Magazine* e *New Statesman*.

AUTOR DA ORELHA

Michael Burawoy: professor do Departamento de Sociologia da Universidade da Califórnia em Berkeley e autor de, entre outros livros, *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process Under Monopoly Capitalism* (Chicago, Universidade de Chicago, 1979) e *The Politics of Production: Factory Regimes Under Capitalism and Socialism* (Londres, Verso, 1985).

E-BOOKS DA BOITEMPO EDITORIAL

ENSAIOS

18 crônicas e mais algumas * formato ePub
Maria Rita Kehl

A educação para além do capital * formato PDF
István Mészáros

A era da indeterminação * formato PDF
Francisco de Oliveira e Cibele Rizek (orgs.)

A nova toupeira * formato PDF
Emir Sader

A vingança da história * formato PDF
Emir Sader

A visão em paralaxe * formato ePub
Slavoj Žižek

As artes da palavra * formato PDF
Leandro Konder

Às portas da revolução: escritos de Lenin de 1917 * formato ePub
Slavoj Žižek

Bem-vindo ao deserto do Real! (versão ilustrada) * formato ePub
Slavoj Žižek

Caio Prado Jr. * formato PDF
Lincoln Secco

Cidade de quartzo * formato PDF
Mike Davis

Cinismo e falência da crítica * formato PDF
Vladimir Safatle

Crítica à razão dualista/O ornitorrinco * formato PDF
Francisco de Oliveira

Democracia corintiana * formato PDF
Sócrates e Ricardo Gozzi

Em defesa das causas perdidas * formato ePub e PDF
Slavoj Žižek

Em torno de Marx * formato PDF
Leandro Konder

Estado de exceção * formato PDF
Giorgio Agamben

Extinção * formato PDF
Paulo Arantes

Hegemonia às avessas: economia, política e cultura na era da servidão financeira * formato PDF
Francisco de Oliveira, Ruy Braga e Cibele Rizek (orgs.)

Infoproletários * formato PDF
Ruy Braga e Ricardo Antunes (orgs.)

Lacrimae rerum: ensaios de cinema moderno * formato PDF
Slavoj Žižek

Memórias * formato PDF
Gregório Bezerra

Meu velho Centro * formato PDF
Heródoto Barbeiro

O continente do labor * formato PDF
Ricardo Antunes

O desafio e o fardo do tempo histórico * formato PDF
István Mészáros

O enigma do capital * formato PDF
David Harvey

O poder das barricadas * formato PDF
Tariq Ali

O que resta da ditadura: a exceção brasileira * formato PDF
Edson Teles e Vladimir Safatle (orgs.)

O que resta de Auschwtiz * formato PDF
Giorgio Agamben

O tempo e o cão: a atualidade das depressões * formato PDF
Maria Rita Kehl

O reino e a glória * formato ePub
Giorgio Agamben

Os cangaceiros: ensaio de interpretação histórica * formato PDF
Luiz Bernardo Pericás

Os sentidos do trabalho * formato PDF
Ricardo Antunes

Para além do capital * formato PDF
István Mészáros

Planeta favela * formato PDF
Mike Davis

Primeiro como tragédia, depois como farsa * formato PDF
Slavoj Žižek

Profanações * formato PDF
Giorgio Agamben

Saídas de emergência: ganhar/perder a vida na periferia de São Paulo * formato ePub
Robert Cabanes, Isabel Georges, Cibele Rizek e Vera Telles (orgs.)

Sobre o amor * formato PDF
Leandro Konder

Trabalho e dialética * formato PDF
Jesus Ranieri

Trabalho e subjetividade * formato PDF
Giovanni Alves

Videologias: ensaios sobre televisão * formato PDF
Eugênio Bucci e Maria Rita Kehl

🕮 LITERATURA

Anita * formato PDF
Flávio Aguiar

Crônicas do mundo ao revés * formato PDF
Flávio Aguiar

México Insurgente * formato PDF
John Reed

Soledad no Recife * formato PDF
Urariano Mota

🕮 COLEÇÃO MARX-ENGELS EM EBOOK

A guerra civil na França * formato PDF
Karl Marx

A ideologia alemã * formato PDF
Karl Marx e Friedrich Engels

A sagrada família * formato PDF
Karl Marx e Friedrich Engels

A situação da classe trabalhadora na Inglaterra * formato PDF
Friedrich Engels

Crítica da filosofia do direito de Hegel * formato PDF
Karl Marx

Lutas de classes na Alemanha * formato PDF
Karl Marx e Friedrich Engels

Manifesto Comunista * formato PDF
Karl Marx e Friedrich Engels

Manuscritos econômico-filosóficos * formato PDF
Karl Marx

O 18 de brumário de Luís Bonaparte * formato PDF
Karl Marx

Sobre a questão judaica * formato PDF
Karl Marx

Sobre o suicídio * formato PDF
Karl Marx